A PROMISED LAND

應許之地——歐巴馬回憶錄

巴拉克·歐巴馬 著

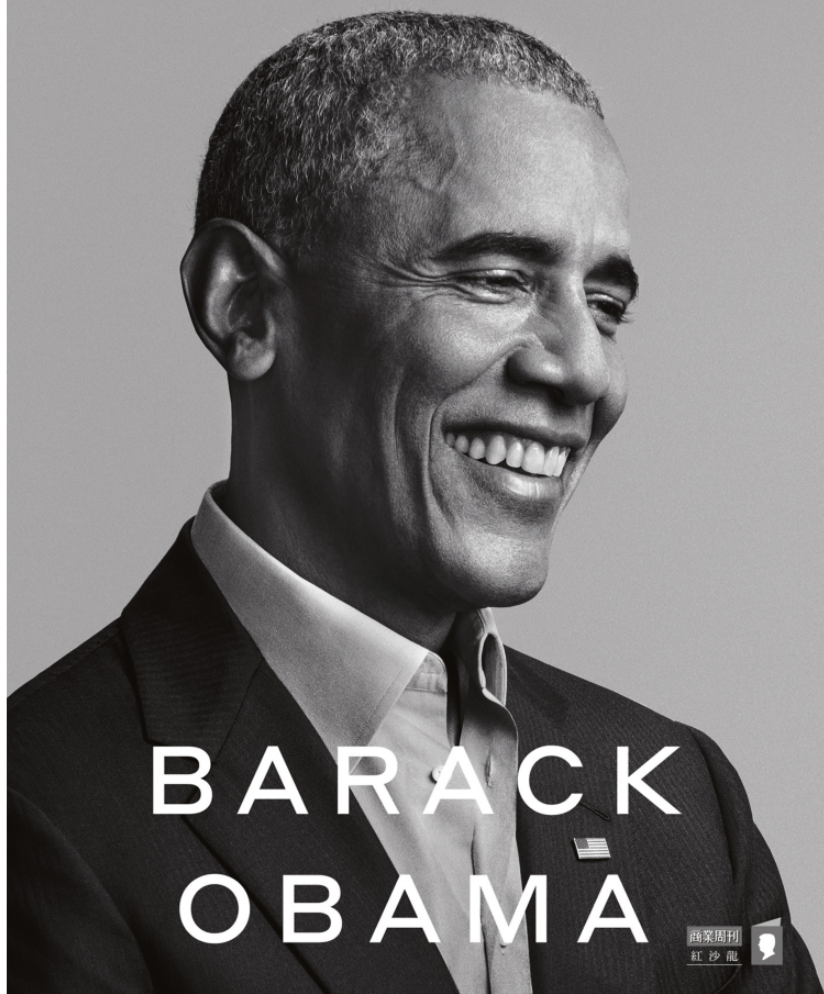
BARACK
OBAMA

商業周刊
紅沙龍



VISIT...

LANZAROTE Caliente.com


A PROMISED LAND
應許之地——歐巴馬回憶錄
巴拉克・歐巴馬 著
BARACK
OBAMA
商業周刊
紅沙龍

»
外祖父母來自堪薩斯州，他們於日本轟炸珍珠港之前私奔。外祖父在巴頓將軍麾下服役，外祖母於轟炸機組裝廠工作。





«
成長於夏威夷，要上山享受森林浴，或懶洋洋地在海灘曬太陽，可說輕而易舉，也是與生俱來的權利。



»
我小時顯然對揮棒姿勢引以自豪。



成長於肯亞的父親巴拉克・海珊・歐巴馬一世，在夏威夷大學與哈佛大學研習經濟學，於夏威夷大學與母親相識。雙親離婚後，父親返回非洲。

母親安・鄧納姆抗拒成規俗套，也質疑教條和絕對價值。她曾告訴我：「巴兒，世界很複雜，因此也很有趣。」





母親、我的同母異父妹妹瑪雅（左）和同父異母姊姊奧瑪・歐巴馬。

母親獲得夏威夷大學人類學學位後，與我和外祖母合影。





我與蜜雪兒的婚禮。那天我自覺是世上最幸運的人。可惜蜜雪兒的父親與祖父母那時已離世。



女兒使我們滿心喜悅。



競選聯邦參議員初期，我於伊利諾州奇利科西站在肥皂箱上發表演說。



二〇〇四年在波士頓民主黨全國黨代表大會發表主題演說，當時我看來不可思議地年輕。之後，我成了家喻戶曉的公眾人物。

我在全代會演說
後親吻蜜雪兒。



全代會後，我們一家人在伊利諾州南部展開一週的露營車巡迴演說之旅。女兒初次體驗了競選過程。



二○○四年選戰之夜。我們贏得伊利諾州史上聯邦參院議席選舉最大勝利。漫天飛舞的彩紙令女兒著迷不已。



我於二〇〇四年十一月二日
成為國會議員。





出任參議員後，我延攬皮特·勞斯為幕僚長。他歷練豐富，堅定不移，為人正派，在國會山莊被譽為「第一〇一位參議員」。



我的參院資歷排名第九十九位，這可從臨時的國會辦公室看出端倪。但我傑出的團隊始終全力以赴。



身為國會黑人黨團成員，我得與心目中的英雄約翰·路易斯眾議員攜手合作。



我於二〇〇五年八月參議員任內首次出訪，來到烏克蘭頓涅茨克一處傳統武器銷毀工廠。



二〇〇六年八月，肯亞民眾齊聚歡迎我與蜜雪兒到訪。我們此行接受了人類免疫缺乏病毒快速檢測，以喚醒肯亞人正視問題。

二〇〇七年二月十日，我在伊利諾州春田市宣布競逐民主黨總統候選人提名。不畏酷寒的民眾反應熱烈，使我深感盡到了為民喉舌的職責。



打選戰使我錯失許多與女兒相處的時光。而在愛荷華州博覽會上，我難得與女兒一起玩遊戲、吃點心、開碰碰車度過一天。



在德州奧斯汀競選時，我已成為巨大的希望象徵，承載著無數民眾的夢想，我也擔心來日會不會使支持者們失望。





我帶領選戰組織者參加湯姆・哈金參議員主辦的二〇〇七年愛荷華州煎牛排盛會。年輕幕僚與志工對該州的選戰功不可沒。



愛荷華州黨團會議前不到一個月，我們與歐普拉於德梅因舉辦造勢大會，民眾參與非常踴躍。



二〇〇八年七月二十四日，我在德國柏林市勝利紀念柱前發表演說，訴求追隨拆毀柏林圍牆的前人，努力破除無形的階級、種族和宗教藩籬。



準備接受民主黨總統候選人提名的我，與低調但卓越的競選總幹事普洛菲。



二〇〇八年九月十一日，我與共和黨總統候選人麥肯於紐約市獻花追悼九一一恐攻罹難者。數日後，不遠處多家大銀行開始於金融危機中崩潰。

同年九月，經濟急轉直下，小布希總統應麥肯要求，召集兩大黨國會領袖於白宮開會，試圖凝聚共識、敲定經濟救援方案。





高明的選戰策士阿克塞爾羅與我志趣相投。我們二〇〇二年開始合作時我的參議員選戰勝算仍渺茫，後來他成了我最信任的顧問之一。右後方是平易近人的行程規畫主任馬文・尼可森。



我在維吉尼亞州弗雷德里克斯堡於雨中造勢。此時距總統大選投票不到六週。

二〇〇八年十月十九日，我在密蘇里州聖路易市大拱門群眾大會發表競選演說。這是我們最大的選戰活動，有數十萬人參與。

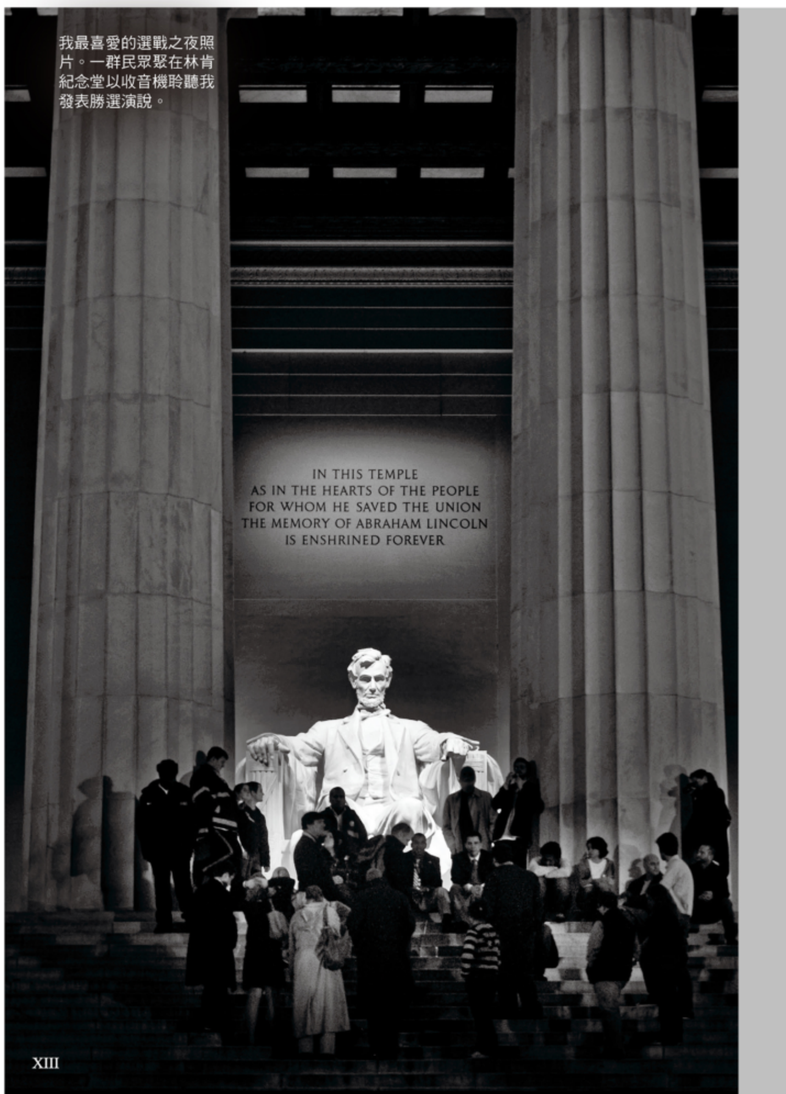




我與岳母瑪麗安・羅賓森一起收看總統選舉之夜開票過程。她說：「真是不可思議。」我理解她的意思。

贏得總統選戰後，我與家人在芝加哥格蘭特公園向二十多萬民眾致意。在前往會場路上，瑪莉亞看著淨空的道路曾擔心沒人來祝賀我們。





我最喜愛的選戰之夜照片。一群民眾聚在林肯紀念堂以收音機聆聽我發表勝選演說。



宣誓就任總統之前，
我於心中默禱。



我手按一八六一年三月四日林肯宣誓
就任總統時使用的聖經宣誓就職。



我在人山人海的就職會場發表演說，
承諾會戮力以赴。



我與蜜雪兒攜手參與就職遊行。
她一如往常是萬眾矚目焦點。



上任後首日，我坐在堅毅桌前。這張辦公桌是英國維多利亞女王一八八〇年送給白宮，以美國捕鯨團隊救助的一艘英國遇難船隻船身打造。



女兒們前來探視，帶給我一天裡最美好的時光。

白宮幕僚長拉姆向我回報，聯邦眾院已通過具里程碑意義的氣候法案。





我與經濟團隊召開馬拉松式會議，與會者左起為國家經濟委員會主席薩默斯、財長蓋特納、經濟顧問委員會主席羅默。



我與聯邦參院多數黨領袖瑞德很早就克服年齡和經歷差距，彼此相處融洽。



雖然上任最初數個月壓力重重，我與蜜雪兒依然能使對方笑逐顏開。有摯友暨資深顧問薇拉瑞相伴，凡事都輕鬆一些。



波波來到白宮好奇地四處探索。波波是泰德和薇琪・甘迺迪送給我們的禮物，瞬間使白宮更有家的感覺。



»
參訪吉薩金字塔群使我謙遜地領悟，在我與世長辭後，世界仍將生生不息。



«
二〇〇九年六月四日，加薩走廊巴勒斯坦人於家中收看電視轉播我的開羅演說。這實現了競選總統時的承諾，我相信西方與穆斯林世界和平共存的首要步驟在確認關係緊張的根源。



»
我於最高法院大法官索托瑪約宣誓就職前向她道賀。我相信她的閱歷可使最高法院判例更全面考量現實世界的脈絡。



«麥克多諾是我最親信的外交政策顧問之一，也是我的好友。他辦事巨細靡遺，總是自願擔起最棘手、最不討好的工作，且始終孜孜不倦。

»二〇〇九年七月，八大工業國峰會再次凸顯法國總統薩科齊與德國總理梅克爾性情南轅北轍。





«羅德斯是國安會倚重的文膽，他撰寫的講稿不但能傳達我的心聲，還能闡明我的世界觀。



我與俄國總理普丁在他的鄉間別墅會談。普丁細數他所謂的傲慢美國人使俄國感受的種種不公平、背叛與輕蔑。



女兒在歷次外訪表現漸入佳境。莎夏八歲時穿風衣與我一起參訪克里姆林宮，她看來像個小特務。



》我與雷吉協助指導四年級的莎夏參加的蝰蛇籃球隊。當蝰蛇隊以十八比十六的比數險勝，我們像贏得全美大學體育協會球賽一般歡天喜地。



《新聞祕書吉布斯（中）機智幽默且直覺敏銳，總能化險為夷。而貼身隨扈雷吉在籃球場上向來不會對我手下留情。



》偷閒閱讀。恬靜時光始終難能可貴。


我選總統前曾向蜜雪兒指出，入主白宮可激勵全球的孩子對自我與未來發展幡然改觀。光是這點就值得我奉獻心力。


巴布・狄倫演唱〈變革時代〉後走下舞台與我握手，他的歌聲依然縈繞耳際。



我與司法部長侯德（最右方）在多佛空軍基地參與十八名阿富汗陣亡美軍遺體尊嚴移靈。歷任總統鮮少出席這類場合，但身為統帥考慮戰爭實質代價是不可輕忽的事情。



二〇〇九年十二月一日，我在西點軍校宣布阿富汗增兵方案。派遣更多年輕人前往戰場是我任內最艱難的決定之一。



《我於貝塞斯達海軍醫院探視在阿富汗被土製炸彈炸傷的柯瑞・蘭斯伯格。我先前在諾曼第與他初次相遇，數個月後他第十度被派赴阿富汗。多年來，我們始終保持聯繫和互訪。



》我在二〇一〇年三月訪視阿富汗美軍男女官兵，受到許多啟發。



《國安團隊成員在西點軍校聆聽我發表演說。我們長時間辯論阿富汗增兵計畫，最後精進了戰略目標，以免任務曠日費時。



英國女王伊莉莎白二世是英美特殊邦誼的具體象徵。我與蜜雪兒都喜愛與她共度時光。



我與中國國家主席胡錦濤在北京人民大會堂會面。



我與首席文膽法佛洛一起修改健保改革演說稿。我覺得自己對要求嚴格的編輯工作，應當也能遊刃有餘。



二〇一〇年三月二十一日，〈平價醫療法案〉在聯邦眾院過關後，我與拜登副總統和幕僚群在白宮羅斯福廳鼓掌慶賀。這是罹癌病逝的母親與所有相同境遇的同胞需要的健保改革法案。



我與衛生部長西貝利厄斯和眾院議長裴洛西相擁，慶賀〈平價醫療法案〉完成立法。裴洛西是我所知最強勢也最具技巧的立法策略家。



«
深水地平線鑽油平台災難發生後，我在海岸防衛隊聽取相關簡報。負責處理漏油事件者包括海岸防衛隊指揮官薩德（左方就座者）、環保署長麗莎・傑克遜（最右邊就座者）





︽
我與十一歲的女兒瑪莉亞坐在鞦韆談天，求知欲強烈的她當時想了解漏油事件。

«
我與聯合國大使薩曼莎・鮑爾在國安會後交談。此會主要商討人權議題，以及如何防範國際暴行。


我不能與歷來榮獲諾貝爾和平獎的促進變革人物相提並論，頒給我這個獎旨在號召我採取變革行動。


我與拜登副總統準備前去簽署〈杜德－弗蘭克華爾街改革暨消費者保護法〉。我履行了改革承諾，而情同手足的拜登提供了明智的建言。



二〇一〇年八月三十一日，我於白宮宣布終結美軍在伊拉克戰鬥任務。當年小布希總統即是在同一張辦公桌前宣布發動伊拉克戰爭。雖然戰爭早該落幕，但我確實言出必行。



二〇一一年五月一日，我與國安團隊監看海軍三棲特戰部隊突襲賓拉登巢穴的過程。這是我任內首次也是唯一一次即時追蹤軍事任務進展。

»
我與印度總理辛格在新德里的印度總統府國宴相談甚歡，他是考慮周到、非常正派的人。





«
巴勒斯坦自治政府主席阿巴斯、埃及總統穆巴拉克、以色列總理納坦雅胡，在與我共進晚餐之前一起確認穆斯林齋戒月已正式結束。

»
民主黨於二〇一〇年期中選舉潰敗後，我在白宮藍廳等候召開記者會。





我珍視所有與家人共度的時光。這是我們參訪巴西里約熱內盧巨大基督像的留影。



總統任內八年，我日復一日從官邸步行約一分鐘，穿越西廂柱廊，前往橢圓形辦公室。

A PROMISED LAND

應許之地——歐巴馬回憶錄

巴拉克·歐巴馬 著

BARACK
OBAMA

獻給蜜雪兒——我的摯愛與人生伴侶，

以及

瑪莉亞和莎夏——她們耀眼的光芒使一切更加明亮

啊，樂此不疲地飛
樂此不疲地飛，
樂此不疲地飛，
在應許之地有場盛大營會。

——引自非裔美國人靈歌

切莫忽視我們的力量；
我們越過了
無窮遠處。

——羅伯特．佛洛斯特（ROBERT FROST），
〈小鷹鎮〉（KITTY HAWK）

前言

我於總統任期屆滿後不久開始寫作本書——也就是蜜雪兒與我最後一次搭乘空軍一號、西行度過一再推遲的假期之後。度假那時機上氣氛苦樂參半。我們身心俱疲，不只是因為先前八年任勞任怨，也由於反對我們一切主張的人當選為下任總統。但我們對執政重任終究已全力以赴，得以問心無愧——無論我任內如何未達期望，或有多少計畫未能實現，國家體質確實比我剛上任時更加健全。著手寫書前一個月，我與蜜雪兒時常睡到日上三竿，我們也悠閒地享用晚餐、長途散步、海泳、審視並鞏固我們的情誼、找回彼此的愛意，以及規畫接下來的人生（將不再充斥重大事件，但希望會同樣令人滿意）。於是，當我準備提筆寫書時腦海裡已有清晰的全書綱要（我仍然喜愛拿筆書寫，因為光滑的電腦螢幕會使人錯覺粗略的草稿已臻於流暢，也會給未成熟的構思罩上條理分明的面紗）。

首先，我期望此書誠實地反映白宮歲月，不光是對我任內重大事件與關鍵人物留下歷史紀錄，同時也說明一些對政府構成挑戰的政治、經濟與文化逆流，以及我的團隊種種應對抉擇。我也想盡可能使讀者領略，擔任美國總統的實際情境，並把政治舞台帷幕拉開一些，讓大家看清，總統儘管享有種種權力與排場，仍舊只是一個職位。而且，聯邦政府就像任何由人組成的企業一樣，在白宮任職的男男女女也如其他公民一般，每日經歷著各式滿意、失望、職場傾軋、搞砸的事情，以及不足掛齒的勝利。最後，我想講述一個較為個人的故事，期能啟發年輕人考慮從事公職。這故事將描述我如何尋找安身立命之處，從而真正開展政治志業，也將闡釋我兼容並蓄的多元異質傳承，並且說明胸懷大志才能在世界取得一席之地並確立人生目標。

我估計可於一年內以五百頁左右的篇幅完成此書。

然而，寫作過程未如所願。儘管我立意良好，但書的內容與範圍不斷擴增，最終只好將全書分為兩冊。我痛心地意識到，更有才氣的作者可用遠為簡潔的筆法來述說相同的故事（在白宮林肯臥室旁的總統官邸辦公室裡，有一分收藏於玻璃櫃中的林肯（Lincoln）親筆簽名〈蓋茲堡

演說詞〉，全文僅有二百七十二字）。而每當我坐下來寫書時，不論是敘述總統選戰初期的經歷，或是我的政府如何處理金融危機，或回顧美、俄裁減核武談判，或釐清各種引發阿拉伯之春民主運動的力量，我的心思始終抗拒簡明的線性敘事法。我時常覺得有義務說明各項決策的脈絡，不想以註解或參考文獻的形式來交代相關背景。我也很難只靠引用大量經濟數據或詳盡的白宮簡報，來解釋種種決策動機，因為這些動機往往出於選戰期間與某個陌生人的對話、某次探視軍醫院的體驗，或是童年時母親對我的教誨。我也一再追憶許多細節（例如慎重地尋覓傍晚抽菸的地點；與幕僚在空軍一號上開心玩牌的情景），藉以細膩呈現白宮八年生活經驗，這些都是國家檔案永遠無法捕捉到的事物。

除了為本書絞盡腦汁，我卸任後三年半期間發生的諸多事件也是始料未及。在我寫作期間，美國深陷於新冠病毒全球大流行疫情，以及伴隨而至的經濟危機之中，已知有逾十七萬八千名美國人染疫病故，而且商業活動停滯，導致數百萬人失業。此外，警方奪走多名無武裝黑人男女生命，也激起全國各地各階層人士走上街頭示威抗議。最令人擔憂的或許是美國的民主體制瀕臨危機，顯得搖搖欲墜。這場危機的根源在於，關於美國的現狀與未來存有兩種基本上對立且相互競爭的見解。而且危機已使美國陷入分裂、憤怒與猜忌，並造成制度規範、程序保障機制，以及兩大黨曾經習以為常的基本事實認知持續遭受破壞。

當然，危機是積年累月所致，其根源更在許多層面形塑美國經驗。它曾被置入美國憲法等立國文獻中，既主張人人生而平等，卻又同時認為奴隸僅是五分之三的人。它也見諸美國最早的法庭見解中，當年最高法院大法官直截了當地向原住民部落指出，他們不能施行轉讓財產的權利，因為征服者的法庭沒有立場承認被征服者的正當權利主張。它也引發了蓋茲堡與阿波馬托克斯（Appomattox）等戰役，以及國會議事廳、塞爾瑪（Selma）遊行現場、加州各處葡萄園和紐約街頭的種種爭鬥。捲入其中的不光只是官兵，還有許多工會組織者、主張擴大參政權人士、行李搬運工、學運領袖、歷代移民、性別平權運動人士，而他們僅有的配備不過是標語牌、宣傳手冊或是一雙便於遊行的鞋子。此一漫長鬥爭的核心議題很單純：我們是否在乎美國理想的落實？如果在意的話，我們又真的相信所有人都適用自治、個人自由、機會均等、法律之

前人人平等這一切理念嗎？或者我們反倒在實務上將這一切保留給擁有特權的少數人？

我認識到，有些人相信此刻正是揚棄迷思的時機。檢視美國的歷史或者看看當今新聞的標題，我們可以發現，與征服和鎮壓、種族等級體系、貪婪的資本主義相比，美國的理想始終落居次要地位。若有人佯稱事實並非如此，無疑是在這場一開始就被人操控的賽局中同流合污。我相信林肯說的「人性中的良善天使」，而且曾有更好的機會帶領美國朝我們承諾的方向前進，因此我必須坦承，在反思我的總統任期與所發生的一切事情時，我時常自問，對於所見事實的陳述是否過於溫和、我的言行是否太過小心翼翼？

我沒有明確的答案。而我能夠確定的是，我還不準備放棄美國可能達成的目標——這不只是為了未來的世代，也是為了全體人類。我相信當前的疫情只是暫時中斷了人類不屈不撓地走向互聯世界的過程。而在互聯世界裡，各民族與文化會不由自主地因全球供應鏈、即時資本轉移、社群媒體、跨國恐怖主義網絡、氣候變遷、大規模移民，以及與日俱增的複雜問題而發生衝突，因此我們必須學習如何和平共存、彼此合作、尊重其他人，否則將會有滅絕之虞。有鑑於此，全球都對美國民主實驗能否成功拭目以待，因為在歷史上，美國是唯一包容來自世界各角落移民的強國，融合了所有的種族、信仰與文化。全球都在看美國能否做到其他國家未能做到的事、是否能真正落實信念。

結果仍未明朗。在本書第一冊出版時，美國風險極高的大選將已落幕，不過我深知一場選舉並無法使一切問題塵埃落定。我依然抱持樂觀，因為我已學會要對同胞有信心，尤其是下一個世代的公民，他們自然而然地堅信人人平等，也堅定地尋求實現師長教導的各項原則。因此，這些年輕人尤其適合閱讀本書。我邀請他們一同再次改造世界，一起憑藉決心、勤奮不懈的精神，以及無限的想像力，打造美國成為結合我們所有最好面向的國家。

二○二○年八月

Part1

下注

The Bet

第1章

在構成白宮及其他包括房間、大廳和地標的所有地上物當中，我最喜歡的是西側門廊（West Colonnade）。

在長達八年的時間裡，我在這條只需一分鐘就能走完的露天走道上，規畫一天的行程，也經過這裡往返家裡和辦公室。每一個清晨，我在這裡感受到冬日吹來的第一股寒風，或夏日襲來的陣陣熱浪。我在這裡整理思緒，逐一核對即將舉行的會議，準備論點向持懷疑態度的國會議員或焦慮的選民說明，並為這項決定或那個醞釀中的危機做好準備。

在白宮成立初期，行政辦公室和第一家庭的住所都在同一個屋簷下，而西側門廊不過是通往馬廄的一條小路。但是，泰迪．羅斯福（Teddy Roosevelt，老羅斯福總統）上任時，他經過審慎思考後決定，只有一棟建築無法容納當時的員工人數，以及第一家庭六名精力旺盛的子女，況且他自己也無法忍受這樣擁擠的空間。於是，他下令建造後來的西廂辦公室（West Wing）和橢圓形辦公室（Oval Office）。經過數十年和後續就任的總統入住後，西側門廊逐漸形成現在的模樣：圍住玫瑰園的北邊和西邊，北邊有色彩柔和且樸素厚實的牆面，牆面上方有半月形的窗戶，而西側宏偉的白色圓柱，猶如儀隊包圍，確保安全通行。

通常，我走得很慢。蜜雪兒總愛說我那樣走是夏威夷式的漫步，有時她故意這樣講，是跟我暗示她不耐煩了。雖然我在西側門廊上的步行方式不同，但我很清楚那裡創造過怎樣的歷史，也知道在我之前的歷任總統，同樣在西側門廊上踱步。我拉大步伐，加快腳步。我踏在石頭上發出腳步聲，跟在我後面幾碼處特勤小組（Secret Service）的腳步聲也隨之響起。當我走到門廊盡頭的坡道（為坐輪椅的小羅斯福［FDR］所設，我想像他在上坡時，使勁讓身體前傾，面帶微笑，下巴突出，牙齒緊咬著菸嘴不放的模樣），我會跟站在鑲嵌玻璃門內的制服警衛打招呼。有時，警衛會阻止一群看到總統而感到驚喜的遊客。如果有時間，我會跟他們握手，問他們打哪兒來。但通常我只是向左轉，沿著內閣會議室（Cabinet Room）的外牆，悄悄地從橢圓形辦公室的側門進入，跟我的員工打招呼。然後，趕緊拿到我的行程安排表，接過一杯熱茶，開

始進行當天要做的事情。

每週有幾次，我會走出西側門廊，在玫瑰園中找花園管理員閒聊幾句。他們是隸屬國家公園管理局（National Park Service）的員工，分派到玫瑰園工作，都是比較年長的男士，多半穿著綠色卡其布制服，有時戴上寬邊軟帽遮擋陽光，或穿著厚實大衣抵禦嚴寒。如果不趕時間，我可能會停下來稱讚他們剛栽種的植物，或詢問前一天晚上的暴風雨有沒有造成損害，他們都對自己的工作引以為傲，但也都惜話如金，彼此溝通僅以手勢或點頭表達自己的意見。每個人都專心做好自己的工作，但所有人都以同樣優雅的姿態移動。艾德．湯瑪斯（Ed Thomas）是其中最為年長、身材高大、瘦而結實、兩側臉頰凹陷的黑人。他已經在白宮工作四十年。我第一次見到他時，他伸手從後面口袋裡掏出一條布，擦掉手上的污垢，再跟我握手。他手上凸起的血管和硬塊如同樹木盤根錯節，把我的手完全包覆住。我問他打算退休前繼續在白宮待多久。

他說：「總統先生，我不知道。我喜歡工作，順便強身健骨。但我估計在您任內，我可能都會待在這裡，一定要讓花園看起來美美的。」

說起玫瑰園，那裡看起來簡直棒極了！綠樹成蔭的木蘭花在每個角落高高聳立，茂密濃郁的綠色樹籬笆賞心悅目，野生酸蘋果樹也修剪得宜。幾英里外的溫室裡種植的花卉，持續綻放出紅黃粉紫、色彩紛呈的美麗花朵。春日裡，鬱金香成束聚集，面向太陽享受日光浴；夏日裡，薰衣草、香水草、天竺葵和百合花的香氣撲鼻；秋日裡，菊花、雛菊和野花相繼登場。一年四季中，總有幾朵玫瑰可供欣賞，大部分是紅玫瑰，有時是黃玫瑰或白玫瑰，每朵玫瑰都在花期盡情綻放。

每次我在西側門廊散步，或從橢圓形辦公室的窗戶往外看時，都會看到這些在外頭辛勤工作的男男女女們的美麗成果。他們讓我想起我在牆上掛的一幅小畫，那是美國知名畫家諾曼．洛克威爾（Norman Rockwell）的作品，旁邊掛的是美國第一任總統喬治．華盛頓（George Washington）的肖像，下方則是人權運動領袖金恩博士（Dr. King）的半身像。洛克威爾的這幅畫中，五個膚色各異的小人物穿著工作服，被身上綁著的繩索吊起來，在湛藍的天空下，擦亮自由女神像上的照明燈。我認為，畫中的小人物和花園中的管理員都是守護者，他們是默默謹守神聖良善秩序的神職人員。我告訴自己，我必須向他們看齊，一樣

努力工作，一樣用心盡責。

隨著時間流逝，我在門廊上散步留下愈來愈多的回憶。其中當然有大型公眾活動，在一大堆相機前宣布消息，以及與外國領袖一起召開的記者會。但也有其他人很少看到的時刻，比方說：有一天下午，瑪莉亞（Malia）和莎夏（Sasha）突然來看我，她們比賽誰先跑來跟我打招呼，或者說是我們的愛犬波波（Bo）和桑尼（Sunny）在雪地裡飛奔，牠們的爪子埋進雪中，下巴上沾滿白雪。還有一些時刻，譬如在晴朗的秋日裡玩足球，或在助理個人經歷困頓後給予安慰。

這樣的景象經常會在我的腦海浮現，打斷我原本思索的任何盤算。他們讓我想起時間的流逝，有時也讓我百般思念，我渴望時光倒流，重新開始。但我最愛的晨間散步卻不可能這樣。光陰似箭，只能往前，無法後退。每天一早只有忙不完的工作在等著我，我必須加快腳步前進。

但是，夜裡從西側門廊走回住所的景象卻不同。我的公事包裡塞滿文件，我會試圖放慢自己的腳步，有時甚至停下來聞聞空氣中瀰漫的土壤、小草和花粉的氣味，聽聽風呼嘯而過或大雨傾盆而下的聲響。有時，我凝視著柱子上的燈光，看著富麗堂皇的白宮和高掛屋頂上的旗幟都被照亮了。有時，我望向遠處伸入夜空的華盛頓紀念碑（Washington Monument），偶爾抬頭看到月亮和星星，或噴射機劃過夜空的閃爍光點。

在這種時候，我會看著西側門廊這條奇妙通道並納悶著，也想起當初是什麼念頭將我帶到此處。



我並非出身政治世家。我的外公和外婆是中西部人，那裡的人大都是蘇格蘭—愛爾蘭裔的美國人。他們可以被視為自由派人士，尤其是以他們在大蕭條時期出生於堪薩斯州城鎮的標準來看更是如此，而且他們都很關心時事。我們都稱呼外婆「圖特」（Toot，夏威夷語中「圖圖」［Tutu］的簡稱，意即祖母或外婆），她一大早會拿起《檀香山廣告商報》（*Honolulu Advertiser*）看並探頭跟我說：「這是消息靈通公民要做的事情之一。」她跟外公除了自己認定的常識以外，並沒有堅定的意識

形態或黨派傾向。至於工作，外婆是當地一家銀行信託服務副總裁，外公則是人壽保險業務員，支付生活所需的開銷和偶爾做一些小消遣的花費。

無論如何，他們住在夏威夷的歐胡島（Oahu），那裡似乎沒有什麼要緊的事。在奧克拉荷馬州、德州和華盛頓州等截然不同的地方度過好些年後，他們終於在一九六○年、也就是在夏威夷成為美國第五十州一年後搬到那裡。現在，跟美國本土隔著太平洋，讓他們遠離騷動、抗議和諸如此類的事件。我記得在我成長期間，外公和外婆唯一一次提起跟政治有關的話題是與一個海濱酒吧有關：當時檀香山市市長拆除外公最喜歡的水泉，以便翻修威基基（Waikiki）海灘最南端的海濱。

為此，外公永遠都不原諒那位市長。

我的母親安．鄧納姆（Ann　Dunham）就不一樣，她很有主見。她是我外公、外婆的獨生女，高中時就很叛逆，讀披頭族詩人和法國存在主義者的文章，跟朋友到舊金山玩好幾天，卻沒有告訴任何人。小時候，我從她那裡聽說過人權遊行，以及越南戰爭為何是一場誤導性的災難。我還聽她談起婦女運動（她熱中同工同酬，而不熱衷除腿毛）和向貧困宣戰。我六歲跟著母親搬到印尼與繼父同住時，即使當地每個官員似乎都貪污，但她一定會解釋政府貪污腐敗的罪過（「這就是偷竊，巴瑞」［Barry，我的小名］）。後來，在我十二歲那年暑假，我們全家去美國本土度假一個月時，她堅持要求我們每晚觀看水門事件聽證會，並發表自己的評論（「對於麥卡錫主義者（McCarthyite，譯註：意指在沒有足夠證據的情況下，指控他人犯下顛覆、叛國等罪行），你還能指望什麼呢？」）。

我的母親不只關注頭條新聞。有一次，當她發現我在學校參加一個取笑孩童的團體時，她坐在我面前，失望地噘起嘴來。

「巴瑞，你可知道，」她說（從小到大，她和我的外公、外婆都用這個小名叫我，通常還只叫我「巴兒」（Bar，發音跟英文的「熊」［bear］一樣），「世界上有些人只考慮他們自己，只要他們得到自己想要的東西，就不在乎別人會怎樣。他們打壓別人，藉此覺得自己很重要。

「不過，有些人剛好相反，他們能夠想像別人的感受，並確保自己

不會做出傷害他人的事情。

「所以，」她直視著我說。「你想成為哪一種人？」

我覺得自己很差勁。如她所願，她提出的問題讓我思索好長一段時間。

對我的母親來說，這個世界充滿道德指導的機會。但我從不知道，她會參與政治活動。她跟我的外公和外婆一樣，對政見、政策和絕對的事物都抱持懷疑，她比較喜歡在範圍較小的事情上表達自己的價值觀。「巴兒，世界很複雜。這也正是世界很有趣的原因。」 由於東南亞的戰爭讓她感到沮喪，最終她將大部分時間都花在那裡，學習並理解當地的語言與文化。早在小額信貸在國際發展成為主流前，她就為當地窮人開辦小額貸款計畫。種族歧視的嚴重情況讓她感到驚訝，但她不只嫁給其他族裔，而且還嫁了兩次，並以無止境的愛養育兩個棕色皮膚的孩子。她對於女性受到社會限制感到憤怒，當她所嫁的兩個男人表現得過分傲慢或令人失望時，她就跟他們離婚。她自己選擇要做什麼，並開創出自己的事業，也按照自己的行為準則標準養育子女，而且讓她真正高興的事情幾乎都做到了。

在我母親的世界裡，個人就是政治，只是她並不常用這句口號罷了。

講這些並不是說她對兒子沒抱什麼期望。事實剛好相反。儘管經濟拮据，她跟外公、外婆還是把我送到夏威夷頂尖的普納胡預科學校（Punahou School）。而她也從未有過要我不上大學的念頭。但是我的家人從未建議我日後擔任公職。如果您問我的母親，她可能會想像我最後領導像福特基金會（Ford Foundation）那種慈善機構。外公和外婆很希望看到我成為法官，或像美國小說家賈德諾（Erle Stanley Gardner）筆下的佩利．梅森（Perry Mason）那樣偉大的辯護律師。

「這樣他聰明伶俐的口才就可以派上用場，」外公會這麼說。

由於我不認識父親，他也沒有干涉我長大後該做什麼。我隱約得知他曾在肯亞政府工作過一段時間，而我十歲時，他從肯亞來到檀香山，跟我們一起住了一個月。那是我第一次、也是最後一次見到他。後來，我只是偶爾接到他的來信，得知他的消息。他的信都是寫在薄薄的藍色航空郵簡上，無需信封，直接摺疊起來就可以寄出。「你的母親告訴

我，你認為自己可能想念建築，」其中一封信可能這樣寫道。「我認為這種職業非常實用，而且可以在世界上任何地方執業。」

我父親對此事的意見並不多。

至於我家人以外的世界，在我十幾歲的大部分時間裡，外人所看到的我，並不是一位嶄露頭角的領導者，而是一個懶散的學生，一個天分有限但熱情洋溢的籃球運動員，以及一個老是愛參加派對的玩咖。我沒有參與學生自治組織，也不是鷹級童軍（Eagle Scout，譯註：美國童軍的最高級別），或是在當地國會議員辦公室實習。中學時期，我和我的朋友除了討論運動、女孩、音樂和打算喝醉外，沒有討論其他話題。

這些朋友當中，巴比．提特康（Bobby Titcomb）、葛瑞格．歐米（Greg Orme）和麥克．拉莫斯（Mike Ramos）至今仍然是我最要好的朋友。時至今日，我們還可以為當初年少輕狂的故事笑上好幾個小時。在後來的幾年當中，他們會以忠誠的態度投身我的競選活動，像任何人一樣在美國MSNBC新聞頻道上，熟練地捍衛我的紀錄。為此，我永遠感念在心。

但是在我擔任總統期間，有時他們會看到我跟一大群人說話，或者在視察基地時獲得海軍陸戰隊年輕弟兄接連地高聲致敬，這時他們臉上會出現某種困惑的表情，因為他們試圖理解這位穿著西裝、打了領帶、頭髮花白的男人，竟然是當年他們認識的那位不清楚人生方向的男孩。

那個傢伙？他們一定對自己這樣說。這究竟是怎麼發生的？

而且，要是他們直接問我，我不確定自己是否能給出一個好答案。



我很清楚在高中的某個時候，我開始問一些問題，關於父親的缺席和母親的選擇，關於我將來如何在非我族類的地方生活。許多問題都與種族有關：為什麼黑人打職業籃球，卻沒有當職籃教練？當女同學說她不認為我是黑人時，那是什麼意思？為什麼在動作片裡，除了可能有一個黑人還挺像樣（當然是共犯，最後似乎總是被殺掉），其他所有黑人都是揮舞刀片的瘋子？

但是，我不僅僅關注種族，還有階級。在印尼長大時，我已經看到

富裕的菁英階層與貧困大眾之間的鴻溝，而且我對父親祖國部落之間的緊張局勢也有新的認識：表面上看來相似的人之間可能存在仇恨。我每天都目睹祖父母生活得如此儉樸，他們對電視和酒感到失望，偶爾會買新電器或新車。我注意到母親長期的財務拮据和個人偶然陷入困頓，而為自己的知識自由付出代價，並且我適應了預科學校同學中不太細膩的階級，主要由同學爸媽錢的多寡排高低。然後有一個令人不安的事實，無論我的母親怎麼說，但是霸凌者、騙子和自吹自擂者似乎都過得很好，而那些她認為善良正直的人們卻似乎過得糟透了。

這一切讓我朝著不同的方向發展。彷彿是因為我的出生背景和我走過的世界都非常特別，我覺得自己四處為家，但同時卻不屬於任何地方，我身上有一些不合適的部分，就像鴨嘴獸或一些虛構的野獸被關在一個脆弱的棲息地，找不到自己的歸屬。而且我意識到，除非我可以將我的生活整頓好，並沿著某個堅定的軸心定位自己，否則我最後可能獨自生活，在社會底層打滾。但我並不清楚自己為什麼會這樣想，也不知道自己該怎麼做。

我沒有跟任何人談論這件事，我的朋友或家人當然也不知道。我不想因為此事讓彼此傷感情，也不想表現得太突出。但是我確實從書中找到避難所。在母親的教導下，我從小就養成閱讀習慣。每當我跟她抱怨無聊沒事做，或是當她沒錢送我去念印尼的國際學校時，抑或是因為沒有保母照顧我，我不得不陪她去上班時，她都會要我看書。

她會說，去看書吧，看完告訴我，你學到什麼。

有幾年的時間，我和外公、外婆住在夏威夷，而我的母親繼續在印尼工作，並照顧我的妹妹瑪雅（Maya Soetoro）。沒有母親的陪伴，我無法學習，從我的成績就可以看得出來。後來，大概是在十年級左右，情況有所改變。我還記得跟外公和外婆一起到我們住的公寓對面，那裡是中央聯合教會（Central Union Church），當時正在舉辦舊物義賣會。我發現自己站在一箱二手精裝書前，開始挑選我感興趣或書名看似熟悉的書本，譬如：美國黑人作家拉爾夫．艾里森（Ralph Ellison）、美國黑人詩人朗斯頓．休斯（Langston Hughes）、美國桂冠詩人羅伯特．佩恩．沃倫（Robert Penn Warren）、俄國作家杜斯妥也夫斯基（Dostoyevsky），英國作家大衛．赫伯特．勞倫斯（David Herbert

Lawrence）和美國文學家拉爾夫．沃爾多．愛默生（Ralph Waldo Emerson）等人的書。外公正在看一組二手高爾夫球桿，當我拿起一箱書本走過去，他一臉茫然地看著我。

「打算開圖書館嗎？」

外婆要他閉嘴，我突然對文學有興趣，讓外婆很欽佩。但她實事求是，建議我在看杜斯妥也夫斯基的大作《罪與罰》（*Crime and Punishment*）前，不妨先專心把功課做完。

後來，我把這些書全看完了。有時，我是在練完籃球跟朋友們喝完飲料回到家後才開始看，有時是在週末下午徒手衝浪後，獨自一人坐在外公老舊搖晃的福特千里馬（Ford Granada）汽車上，用毛巾墊在腰部避免弄濕車子內部。當我看完第一批書時，我去其他舊物義賣會尋找更多書籍。當時我讀的大部分內容，只是大略理解。儘管很多字我都不會念，但我還是圈出我不熟悉的單字再查字典。後來，直到二十幾歲，我才知道那些我不會念的單字是什麼意思。沒有系統、沒有節奏或模式。我就像一個在爸媽車庫裡的年輕修補匠，收拾舊的陰極射線管、螺栓和鬆脫的電線，不確定自己會怎麼做，但卻堅信一旦我弄清楚此生的職志，一切就會迎刃而解。



我對書籍的興趣可能說明，我不但能念完高中，還憑藉對政治議題的淺薄知識和深夜在宿舍瞎扯閒聊的不成熟意見，在一九七九年進入西方學院（Occidental College）就讀。

回顧過往，令我尷尬的是，原來剛進大學那兩年，我對知識的好奇跟我設法認識不同女性的興趣竟然程度相當：我跟同宿舍、主修社會學卻沒多瞧我一眼、但皮膚光滑又有纖細長腿的社會主義姊妹范儂．布魯克斯（Fanon Brooks）和格溫德琳．布魯克斯（Gwendolyn Brooks）聊起社會學家馬克思（Marx）和馬庫塞（Marcuse）。跟不食人間煙火、總愛身穿黑衣的雙性戀者，談論法國哲學家米歇爾．傅柯（Michel Foucault）和英國女權主義作家維吉尼亞．吳爾芙（Virginia Woolf）。我以偽知識分子作吸引女孩的一種策略，但事實證明這樣做大部分沒效

果。我發現自己陷入一連串深情卻單純的友誼中。

儘管如此，我付出的這些努力還是發揮效用：在我的腦子裡，某種近乎世界觀的東西儼然成形。少數幾位教授容忍我這種不確定的研究習慣和年輕自負的個性，他們提供我協助。還有幾名學生、大都較為年長，更是對我照顧有加。他們是市中心貧民區的黑人小孩，是奮發向上念到大學的白人小孩，是第一代拉丁裔小孩，留學生則是來自巴基斯坦、印度或瀕臨混亂邊緣的非洲國家。他們知道什麼對他們很重要。當他們在課堂上發言時，他們的觀點都是有憑有據，扎根於實際的社區和實際的鬥爭。以下是削減預算對我的街坊鄰居會產生的影響。在您抱怨平權行動之前，讓我先介紹一下我的學校。美國憲法〈第一修正案〉（The First Amendment）很棒，但是為什麼美國政府對我國政治犯卻不做評論？

我在西方學院度過兩年，為我的政治覺醒揭開序幕，但這並不表示我相信政治。除了少數例外，我觀察到有關政治人物的一切似乎都很可疑：他們在電視上出現時，刻意修整的髮型、貪婪的笑容、表現得既庸俗又自我吹噓，但私底下卻討好企業和資本家。我認為他們是某種操縱遊戲中的演員，所以我不想參與其中。

引起我注意的是範圍更廣、比較非常規性的事情，不是政治運動，而是社會運動。在社會運動中，普通百姓團結起來做出改變。於是，我成為支持女性選舉運動者和早期勞工組織者的學生，我向印度總理甘地（Gandhi）、波蘭政治家萊赫．華勒沙（Lech Wałesa）和非洲民族議會（African National Congress）學習。最重要的是，我受到民權運動年輕領袖的啟發，不僅是金恩博士，還有約翰．路易斯（John Lewis）和鮑勃．摩西（Bob Moses）、芬妮．露．哈默（Fannie Lou Hamer）和黛安．納什（Diane Nash）。在他們的英勇努力下，挨家挨戶登記選民，坐在午餐檯旁，在遊行時高唱自由之歌，我看到落實家母教導我的價值觀的可能性。如何不透過打壓他人，而是透過提攜他人，來建立力量。這是民主真正發揮作用，民主不是高高在上者施捨的禮物，也不是利益集團之間的戰利品分配，而是透過每個人努力所獲得的。結果，不僅是物質條件的變化，人民與社區也會產生尊嚴感，曾經看似疏遠的人們，彼此之間就產生一種凝聚力。

我認為，這是一個值得追求的理想。我只需要專注。念完大二後，我轉學到哥倫比亞大學（Columbia University），覺得這將是一個新的起點。在紐約待了三年，接連住進好幾間破舊的公寓，因為老朋友們都不在，加上戒掉壞習慣，我過著如同僧侶般的生活，每天只是讀書、寫作、寫日記，很少參加大學派對，甚至連吃上一頓熱騰騰的飯都很稀奇。我念書念到失心瘋，全神貫注於層出不窮的問題上。是什麼使某些運動成功，而其他運動卻失敗？當某種信念的某些部分被併入常規性政治時，這是成功的象徵嗎？還是該信念已被劫持的象徵？什麼時候可以接受妥協，什麼時候不能接受妥協，要如何區別？

哦，那時我真的好認真啊，多麼狂熱，一點幽默感也沒有！當我回顧這段時間的日記時，我真的很喜歡年輕的我，那時我渴望在世界上留下自己的印記，希望成為宏偉理想主義的一部分。但事實證明，這種情況似乎不存在。畢竟那是一九八○年代初期的美國，前十年的社會運動失去活力，一種新的保守主義正在興起。羅納德．雷根（Ronald Reagan）擔任總統，經濟衰退，冷戰如火如荼地展開。

如果我能讓時光倒轉，我可能會督促年輕的我將書本放在一邊，打開窗戶呼吸新鮮空氣（那時我菸抽得很凶）。我要跟他說，放輕鬆，去見一些人，好好享受二十幾歲年輕人該有的生活樂趣。我在紐約的幾個朋友也跟我提出類似的建議。

「巴拉克，你要開心點。」

「你需要一夜情。」

「你這麼理想主義，很好。但我不知道你說的話是否真的有可能成真。」

我把這些話都當成耳邊風，因為我怕他們說的都是對的。在獨自度過的那幾個小時裡，無論我任由自己年輕的大腦裡，對更美好的世界發展出怎樣的願景，這種願景都禁不起考驗，即使一次簡單的對話也無法過關。在曼哈頓冬天灰蒙蒙的光線下，加上當時整體社會冷嘲熱諷的態勢，我在課堂上大聲說出的想法或與朋友喝咖啡時提出的看法，變得牽強附會。這一點，我很清楚。實際上，這是讓我在二十二歲前不會成為十足怪咖的原因之一。在某種基本程度上，我理解我的願景有多麼荒謬，也清楚我的雄心壯志與生活中實際所做的事情之間有多大的差距。

我就像年輕愛做白日夢的華特．米提（Walter　Mitty），像沒有隨從桑吉．潘薩（Sancho Panza）相伴的唐吉訶德（Don Quixote）。

我當時的日記也能找到這段時間發生的事情，我的日記是我所有缺點的準確紀錄。我偏愛紙上談兵，而不是付諸行動。我的個性有點含蓄、甚至害羞，也許可以追溯到我在夏威夷和印尼的成長經歷，但這也是我有深刻自我意識的產物。我很怕被拒絕或看起來愚蠢。我甚至覺得自己根本是懶惰鬼。

我以一種自我改進的生活方式清除這種軟弱的毛病，後來我一直沒有完全擺脫這種生活方式（時至今日，蜜雪兒和女兒們還會指出，我到游泳池或海邊還是強迫自己用游泳的方式不停地游。她們會笑著說，「你怎麼不踩水過來呢？這很有趣啊。來吧……我們教你怎麼做」）。我列出清單，開始鍛鍊身體，去中央公園水庫或沿著東河河邊跑步，吃鮪魚罐頭和水煮蛋補充營養。我還斷捨離多餘物品，誰需要五件以上的襯衫呢？

我是在為什麼重大比賽做準備嗎？不管怎樣，我都知道自己還沒準備好。那種不確定性，那種自我懷疑，讓我無法迅速找出簡單的答案。我養成對自己的假設產生質疑的習慣，而且我認為這個習慣最終派上用場。因為這個習慣阻止我變得令人討厭，也讓我對於雷根執政初期許多左派人士接受的改革公式無動於衷。

當涉及種族問題時，確實如此。我自己經歷過種族歧視，每當我走過哈林區或布朗克斯區的任何地方，都能清楚看到奴隸制度和種族歧視留存的遺跡。但是，涉獵傳記文學讓我學會不要太自以為是地聲稱自己是受害者。至於我認識的一些黑人，認定白人是無可救藥的種族主義者，這種觀點我也不接受。

種族主義並非不可避免，這個信念可能也解釋我捍衛這個美國思想的意願：這個國家是什麼，它可能成為什麼模樣。

我的母親和外公、外婆從未對愛國主義有任何意見。在課堂上背誦效忠誓言，在七月四日國慶日揮舞小國旗，這些都被當成愉快的儀式，而不是神聖的職責（他們對復活節和聖誕節的態度也幾乎相同）。就連外公在第二次世界大戰中服役的事，也被輕描淡寫。外公比較常跟我提起K—口糧實在「很難吃！」，但他很少提到跟著巴頓將軍（Patton）

的軍隊作戰很光榮。

不過，以成為美國人而自豪，美國是地球上最偉大的國家，這個觀念永遠都是既定事實。身為年輕人，我對那些駁斥美國例外論（American exceptionalism）的著作感到憤慨。我跟朋友們為此長期爭論不休，因為他們堅持認為美國霸權是世界各地受到壓制的根源。我住在海外，我知道太多事情。我願意承認，美國永遠不會達到理想。在學校裡傳授的美國歷史版本，掩蓋奴隸制度，忽略對美國原住民的屠殺，我沒有為之辯護。美國行使強大的軍事力量，跨國企業的暴行，是的，這些我都知道。

但是，我堅信美國的理念和美國的承諾，我固執到甚至令自己感到驚訝。「我們認為這些真理是不言而喻的，人皆生而平等」——那就是我的美國。法國思想家亞歷克斯．德．托克維爾（Aleix de Tocqueville）筆下的美國，美國詩人惠特曼（Whitman）和梭羅（Thoreau）描寫的鄉村，沒有誰比別人更高尚或更低劣。在渴望自由的推動下，美國拓荒者前往西部或歐洲移民在埃利斯島（Ellis Island）登陸，尋求更好的生活。

那是大膽想像讓夢想成真的發明家湯瑪斯．愛迪生（Thomas Edison）和萊特兄弟（Wright Brothers）的美國，是美國職棒大聯盟第一位黑人球員並以盜本壘聞名的傑基．羅賓森（Jackie Robinson）的美國。那是搖滾樂先鋒查克．貝里（Chuck Berry）和巴布．狄倫（Bob Dylan），以及在前衛村酒吧（Village Vanquard）演唱的比莉．哈樂黛（Billie Holiday），和在佛森州立監獄（Folsom State Prison）現場演出的強尼．凱許（Johnny Cash）的美國。這些異類將把別人遺忘或遺棄的廢物，變成前所未見的美麗事物。

那是在蓋茲堡發表演說的林肯的美國，在芝加哥睦鄰組織辛勞工作的珍．亞當斯（Jane Addams）的美國，是在諾曼第前線疲憊作戰的美國大兵的美國，也是在國家廣場發表演說，要自己和大家勇敢起來的金恩博士的美國。

由有缺陷但又精明的思想家精心制定的〈憲法〉（Constitution）和〈民權法案〉（Bill of Rights），使美國的體系立足於既堅固又容許改變的道路上。

一個可以解釋我的美國。

「繼續做夢吧，巴拉克」，是我跟大學朋友爭論到最後常聽到的話。一些自鳴得意的混蛋會把報紙丟在我面前，報紙的標題吹捧美國入侵格瑞那達（Grenada）、削減學校午餐計畫或其他令人沮喪的報導。「很遺憾，那是你的美國。」



那是我在一九八三年畢業時的景況：我有遠大的構想，但卻無處可去。我沒有任何運動可以參加，沒有無私的領導者可以跟隨。我所能想到、跟我的夢想最接近的是所謂的「社區組織」，也就是將普通百姓聚集在一起，解決當地關注問題的基層工作。我在紐約找到一些不合適的工作後，聽說芝加哥有個工作機會，要跟幾間教會一起共事，設法讓因為鋼鐵廠關閉而陷入困境的社區趨於安定。這不是什麼了不起的工作，但卻是一個起點。

我已經在其他著作中，記錄那幾年在芝加哥從事組織工作的點點滴滴。在我費心投入的大多數黑人勞工階級社區中，所獲得的勝利既微小又短暫。我的組織在嘗試應對席捲芝加哥和全國的變革中，發揮一定的作用。當時，製造業逐漸式微，白人大遷徙、分離脫節的下層階級崛起，就連新的知識階級也開始助長都市核心的中產階級化。

但是，雖然我對芝加哥的影響很小，但這座城市卻改變我的人生。

對於初學者來說，這樣的狀況讓我擺脫困境。我必須傾聽，而不僅僅是講一套理論，說明對人們重要的事情。我必須要求陌生人跟我一起參與實際的計畫，譬如：整修公園、為低收入住宅區拆除石棉建築物，或是開辦一個課後輔導班。我經歷過失敗，學會振作起來，所以我可以召集那些信任我的人。我經常遭到拒絕和侮辱，因此我不再害怕這些事。

換句話說，我長大了，也恢復原有的幽默感。

我開始愛上跟我一起工作的男男女女，比方說：住在破舊街區，卻有辦法讓四個小孩都上大學的單親媽媽；每天晚上打開教會大門，讓孩子們有地方可去不必混幫派的愛爾蘭牧師；回學校進修想成為社工的鋼

鐵廠失業工人。他們的奮鬥故事和小小勝利，一次又一次地向我證實，人們應該獲得基本的尊重。在他們身上，我看到公民向其領導人和機構追究責任時發生的轉變，即使只是在交通繁忙的轉角處設立停車標誌，或讓更多警察巡邏這類小事。我注意到，人們在得知自己的意見很重要時，腰桿就會挺得更直，也會對自己刮目相看。

從他們身上，我解決揮之不去的種族身分問題。事實證明，身為黑人是既定的事實，只要努力當個好人就夠了。

從他們身上，我發現一個信念共同體——我們可以懷疑，可以質問，還可以尋求超越此時此地的偉大抱負。

而且，由於我在教會地下室和平房門廊聽到人們的對話，跟母親和外公、外婆灌輸給我的價值觀一樣，都提到做人要誠實勤奮並有同理心。所以我開始相信，人與人之間是有共同點的。

有時，我忍不住想知道，如果我繼續從事組織工作，或是至少從事一些類似工作，後來情況會如何發展。就像我多年來遇到的許多當地英雄一樣，我可能設法建立一個可以重塑社區或城市某部分的機構。扎根於社區內部，我可能將資金和想像力用於改變某個地方或某些孩子，而不是改變世界。我所做的工作能用某種可衡量和實用的方式，影響鄰居和朋友的生活。

但是我並沒有留下來，我進入哈佛法學院就讀。這是我人生故事中較不為人知的部分，我可以公開解釋當時的動機。



那時，我告訴自己（我現在仍想這樣跟自己說），我離開組織機構，因為我發現自己做的工作，成效太慢又太有限，跟我希望滿足大眾需求的願景相去甚遠。當地就業培訓中心無法彌補因鋼鐵廠關閉而流失的數千個工作機會。課後輔導班無法彌補長期資金不足的學校，或雙親都忙於工作而由爺爺奶奶照顧的孩童。針對每個問題，我們似乎一直在跟某個重要人士（政客、官僚、冷漠的執行長）碰頭，他們有能力讓事情變得更好，但他們並沒有那樣做。當我們確實從他們那裡獲得讓步時，通常這種讓步太微不足道也為時已晚。我們需要的是制定預算和指

導政策的權力，而這種權力存在於其他地方。

而且，我開始意識到，就在我去芝加哥的兩年前，那裡確實發生過一場跟社會和政治都有關的變革運動。由於那場運動跟我的理念不符，因此當時我未能完全意識到那股扎根極深且持續醞釀的潮流。那次變革運動就是讓哈羅德．華盛頓（Harold Washington）當選芝加哥市長，而他也是芝加哥第一位黑人市長。

那股潮流不知從何而來，就像現代政治見過的基層政治運動一樣。一小部分黑人活動分子和商業領袖，對美國種族隔離最嚴重的大城市的長期偏見和不平等感到厭倦，決定登記破紀錄的選民人數，然後選派一位才華洋溢但野心有限的出色國會議員，競選看似遙不可及的市長大位。

當時，沒有人覺得有機會，就連哈羅德自己也抱持懷疑態度。這場運動主要是由經驗不足的志工組成，經費也有限，但隨後發生某種爆炸性的成長。那些從未考慮過政治的人，甚至從未投票過的人都關心這場運動。老年人和學童開始炫耀這場運動的藍色徽章。大家都不願意繼續忍受長久積累的不公平和鄙視，所有形同虛設的交通站點和二手教科書，黑人走過北區（North Side）公園體育館，發現那間體育館比自家附近的體育館要好上許多，黑人一直被銀行推銷或跟銀行貸款卻頻頻遭拒，湧入市政廳求助，問題卻無法獲得解決。

我到芝加哥工作時，哈羅德已經擔任市長二年。市議會曾經是前市長老戴利（Old Man Daley）的橡皮圖章，現在已經依據種族劃分陣營。白人市議員占大多數，控制哈羅德提出的每項改革。哈羅德千方百計並試圖讓步，但白人市議員卻不通過預算。這種情勢吸引媒體的注意，針對種族和不公平等情事做出報導，卻讓哈羅德能為選民落實的事項受到限制。聯邦法院下令重新劃分選區，哈羅德最終取得大多數市議員的同意，才打破市政僵局。後來，哈羅德在實現自己承諾的許多改革前，就因為心臟病發作過世。前朝人馬小戴利（Richard M. Daley）最終重新奪回市長寶座。

我遠離這個行動的核心，看著這齣戲上演並設法記取教訓。我發現如果沒有治理的結構、組織和技能，這場運動的巨大能量就無法持續。我看到主張消除種族歧視的政治運動，無論多麼合理，都會引起恐懼和

反彈，最終讓進步受到限制。在哈羅德死後，原本建立的聯盟迅速瓦解，我看到光靠一位具有超凡魅力的領導者引發變革，其實是危險的。

然而，哈羅德在擔任市長那五年內，確實大有作為。儘管障礙重重，芝加哥在他的領導下還是改變了。從修剪樹木到清除積雪，再到道路維修等市政服務，都做到愈來愈不分選區，公平對待。新學校建在貧困地區，市政工作不再只是被動服務，企業界也終於開始關注公平就業機會。

重要的是，哈羅德帶給人們希望。在那個年代，芝加哥黑人談論起他，讓人想起某個世代的白人進步主義者，如何談論博比．甘迺迪（Bobby Kennedy）。這些魅力十足的政治人物之所以令人難忘，不是他們做過什麼，而是他們給你什麼感覺。他們讓你覺得一切皆有可能，就像世界掌握在你手中，將重新改造。

對我來說，這件事在我心裡埋下一顆種子，讓我頭一次有日後競選公職的念頭（我不是唯一受到此事啟發的人，哈羅德當選後不久，黑人民權領袖傑西．傑克遜［Jesse Jackson］宣布競選總統）。這不就是民權運動的能量轉移到選舉政治？約翰．路易斯、安德魯．楊恩（Andrew Young）、朱利安．邦德（Julian Bond）這些民權鬥士，不就認為競選公職是他們可以發揮最大作用的舞台？我知道這條道路充滿陷阱，不但必須懂得妥協，不停追著錢跑，有可能偏離最初的理想，還要努力不懈地追求勝利。

但是，也許還有另一種方式。也許，不僅可以在黑人社區內部，也能跨越種族藩籬，產生相同的能量和相同的目的感。也許有了足夠的準備、政策專門知識和管理技能，就可以避免哈羅德犯下的一些錯誤。也許組織工作的原理不僅可以用於組織並治理競選活動，還能鼓勵那些被排除在外的人參與和落實公民精神。教導人們相信自己選出的領導人，也相信彼此，相信自己。

我就是這樣告訴自己，但這還不是全部。我也為自己的雄心壯志提出更尖銳的問題。我從組織工作中學到很多東西，但我無法提出什麼具體成果。就連我的母親，這位總是獨樹一格的女子，也為我擔心。

「我不知道，巴兒，」她在某一年聖誕節告訴我。「你可以一輩子都在機構外部工作。但是，如果你嘗試從內部改變這些機構，或許可以

做得更多。

「況且，聽我的準沒錯，」她苦笑地說，「就算一文不名也沒什麼大不了。」

因此，在一九八八年秋天，我滿腔抱負進入一個光靠雄心壯志很難脫穎而出的地方。畢業生代表、學生會主席、拉丁學者、辯論冠軍，我在哈佛大學法學院見到的人，通常都是令人印象深刻的青年男女。他們跟我不一樣，他們從小到大就立定志向，這輩子注定要功成名就。後來，我在那裡表現出色，主要歸因於我比同學年長幾歲。儘管許多人感到課業負擔沈重，但對我來說，在從事組織工作三年，忙於安排社區會議和在寒冬中挨家挨戶敲門後，現在能在圖書館裡待上幾天，或者更棒的是，在校外出租公寓沙發窩上幾天，電視開靜音看球賽，就覺得再奢侈不過。

還有一件事情是：事實證明，研讀法律跟我多年來思索公民問題並沒有太大不同。個人和社會之間的關係應遵循哪些原則，我們對他人的義務可以做多大的延伸？政府應該對市場進行多少監管？社會變革是如何發生，規則如何確保每個人都有發言權？

這些事情我學都學不完。我非常喜歡討論，特別是跟那些比較保守的學生討論。儘管我們之間存在分歧，他們似乎還是很欣賞我認真看待他們的論點。在課堂討論中，我不斷舉手發言，為我贏得應有的注意。我無法控制，彷彿經過多年的奇特迷戀（譬如：雜耍或吞劍）將自己困在個人世界後，現在我發現自己進入馬戲團學校可以一展長才。

我告訴我的女兒們，熱情彌補許多不足之處，至少我在哈佛法學院那段時期是這樣沒錯。就讀哈佛法學院第二年時，我當選《法律評論》（*Law Review*）總編輯，也是該社有史以來第一位黑人總編輯。此事引起一些全國媒體的關注，我簽下一本書約，也接到來自全國各地的工作邀約。大家都認為，現在我要走的路已經清楚展開，就像《法律評論》前幾任總編輯那樣：我會出任最高法院法官，為頂尖律師事務所或聯邦檢察官辦公室工作。等到時機成熟，如果我願意，我可以步入政壇。

聽起來真令人興奮，但是對這種平步青雲之路抱持質疑的人，似乎只有我一個。一切都來得太快，巨額薪水懸而未決，備受關注又很像是陷阱。

幸運的是，我有時間考慮接下來應該做何打算。無論如何，未來最重要的決定終將與法律無關。

第2章

我跟蜜雪兒．拉范恩．羅賓森（Michelle LaVaughn Robinson）認識時，她已經從事法律工作。我結束哈佛法學院第一年的課程後，暑假到芝加哥盛德律師事務所（Sidley & Austin）工作，蜜雪兒就是我在那裡的同事。當時蜜雪兒二十五歲，她身材高□、美麗風趣、外向大方又聰明過人。打從我見到她的那一刻起，我就為她深深著迷。公司派她照顧我這位新人，以確保我知道辦公室影印機在哪裡，也讓我覺得公司團隊歡迎我加入。這也意味著，我們有機會共進午餐，這樣我們就可以坐下來好好聊聊。起初，我們聊聊工作，最後則是無所不談。

在接下來那幾年當中，每當學校放假和蜜雪兒代表盛德律師事務所到哈佛招募員工時，我們就會一起吃飯，沿著查爾斯河（Charles River）散步，聊起電影、家人，以及世界上有哪些地方，我們想去看看。蜜雪兒的父親因為多發性硬化症驟逝時，我搭機趕去陪伴她；當我得知外公被診斷出前列腺癌末期時，她也陪在我身邊。

也就是說，我們成為朋友和戀人。法學院快畢業時，我們開始認真討論共組家庭這件事。有一次，我帶她去我主持的一個組織工作研討會，那次我是幫忙在芝加哥南區（South Side）經營社區中心的朋友。研討會參與者大都是單親媽媽，其中有些人領取社會福利金過活，而且具備謀生技能者寥寥無幾。我請她們描述自己的現況，並說明自己想要過怎樣的生活。這個簡單的練習，我做過很多次，這是讓人們將社區和生活的現況，跟可能發生的變化聯繫起來的一種方式。那次研討會結束後，我們走去開車途中，蜜雪兒挽著我的手跟我說，我跟這些女士相處融洽讓她很感動。

「你給了她們希望。」

我說：「她們需要的不僅僅是希望。」 我試圖向她解釋我感受到的衝突：想在體制內尋求變革，卻又反對體制；想要領導人們做出改變，卻又想授權人們自己做出改變；想要參政，又不想被政界污染。

蜜雪兒看著我輕聲地說：「世界的現況，以及世界應有的樣貌。」

「差不多就是那樣。」

蜜雪兒很有原創精神，我認識的人當中，很少有人像她這樣。雖然我當時還沒開口求婚，但我開始打算要她嫁給我。對於蜜雪兒來說，像我們這樣認真交往，接下來步入禮堂、共組家庭是理所當然的事。但是對我來說，我從小跟著二段婚齡都不長的母親長大，我一直不急著將交往關係正式化。不僅如此，在我們戀愛初期，我們之間的爭論就相當激烈。我很自以為是，她也從不屈服。她的哥哥克雷格（Craig）曾是普林斯頓大學籃球隊明星球員，並在擔任籃球教練前，在投資銀行工作。克雷格曾經開玩笑說，家人都認為蜜雪兒（他們喚她蜜雪〔Miche〕）不會結婚，因為她太能幹了，沒有哪個傢伙能跟得上她。奇怪的是，我就是喜歡她這一點，她會不斷地挑戰我，並讓我保持真誠。

蜜雪兒對人生有什麼規畫呢？我思索著，在我們認識前，年輕專業、穿著得宜的她，專注於自己的事業發展，按照應有的方式做事，沒有時間浪費在無意義的事情上。然後，這個來自夏威夷、衣衫襤褸、有著瘋狂夢想的陌生男子，闖入了她的生活。她會告訴我，我跟她從小到大認識的男人截然不同，跟她約會過的對象很不一樣，那是我一部分的吸引力。我甚至與她崇拜的父親不同。蜜雪兒的父親連社區大學都沒念完，在三十多歲時就因為多發性硬化症所苦，卻從未抱怨過。他每天認真上班，而且蜜雪兒的所有獨舞演出和克雷格的每場籃球比賽，他都親自到場加油，並一直是家人的支柱，家人確實是他驕傲和喜悅的泉源。

跟我在一起的生活，為蜜雪兒帶來不一樣的刺激，她看到自己小時候錯過的那些東西，包括：冒險、旅行和打破限制。如同她在芝加哥長大，她的大家庭、她的常識、她渴望成為一個好媽媽勝過其他一切，讓我找到青年時期所渴望的安定。我們不僅彼此相愛，逗對方開懷大笑，並擁有相同的基本價值觀。雖然我們的價值觀存在對稱性，但我們相輔相成。我們互相支持，守護彼此的盲點，而且可以成為一個團隊。

當然，這樣講也意味著，我們的經歷和個性截然不同。對於蜜雪兒來說，通往美好生活的道路既狹窄又充滿危險。家人是她唯一的靠山，她不能輕易承擔重大風險，而外在的成功（一份好工作、一棟好房子）絕對不會讓她矛盾糾結，因為失敗和匱乏無處不在，一旦被裁員或解雇，就得重新奮鬥。蜜雪兒從未擔心會被出賣，因為在南區長大意味著，在某種程度上自己總是局外人。在她看來，追求成功會遇到的障礙

非常明確，因為這些障礙不請自來。不管你做得多麼好，都必須證明自己屬於那裡，不僅向懷疑你的人證明，也向自己證明，你是屬於那裡的。



即將從法學院畢業時，我把計畫告訴蜜雪兒。我不打算當法官或檢察官，我決定搬回芝加哥，嘗試從事社區工作，同時在一家專門負責民權訴訟的小型律師事務所，從事法律工作。我說，如果有好的機會出現，我甚至可以競選公職。

我講了這些話，蜜雪兒都不覺驚訝。她說，她相信我會做我認為對的事情。

「但是，巴拉克，我必須告訴你，」她說，「我認為你想做的事情，真的很難。我的意思是，我希望自己像你那樣樂觀。有時候，我很樂觀。但是，人們可能很自私，也可能很無知。我認為很多人都不想被打擾。我認為從政者似乎都願意為權力而不擇手段，他們只是在為自己著想，尤其是在芝加哥。我不確定，你是否有辦法改變現況。」

「我可以試試看，不是嗎？」　我笑著說。「如果不能承擔一些風險，那麼擁有這麼棒的法律學位，又有什麼意義呢？如果最後行不通，那就行不通吧。我會沒事的，我們會沒事的。」

她用雙手摸著我的臉。「你有沒有發現，如果有困難的方法和容易的方法可以選，你每次都會選擇困難的方法？你為什麼這麼想呢？」

我們兩人都笑了。但是我看得出來，蜜雪兒認為自己正在做某件重要的事。後來，這個見解將對我們雙方都產生影響。



交往幾年後，我和蜜雪兒於一九九二年十月三日在三一聯合基督教會（Trinity United Church of Christ）結婚，當天有三百多名親友和同事開心地擠進教會，肩並肩地坐在長椅上。婚禮儀式由教會的小耶利米．賴特（Jeremiah A. Wright, Jr）牧師主持，我在從事組織工作那段時間認識他，也相當欽佩他。我們歡欣無比，我們共同的未來正式展

開。

後來，我通過律師資格考試。由於忙著推動選民登記投票計畫（Project VOTE!），所以我延後一年執業。在一九九二年總統大選前，這項投票計畫讓伊利諾州締造該州最多選民登記投票的紀錄之一。從加州海岸度完蜜月回來後，我在芝加哥大學法學院任教，也寫完一本書，並正式加入Davis, Miner, Barnhill & Galland這家以民權訴訟業務為主的小型律師事務所，專門負責就業歧視訴訟案件，並為公平住宅團體處理房地產業務。與此同時，蜜雪兒已經不想再處理公司法案件，她換工作到芝加哥市政府的規畫與發展部門上班，在那裡工作一年半。之後，她同意領導一個名為「公眾聯盟」（Public Allies）的非營利青年領導計畫。

我們兩人都喜歡自己的工作，也喜歡跟我們一起工作的人。隨著時間流逝，我們參與各種公民事務和慈善事務。我們看球賽、聽音樂會，並跟愈來愈多的朋友共進晚餐。我們在海德公園（Hyde Park）買到一間舒適的小公寓，就在密西根湖和湖岬點（Promontory Point）對面，走幾步路就到蜜雪兒的哥哥克雷格夫婦的新家。蜜雪兒的母親瑪麗安（Marian）仍然住在南岸的老家，離我們家不到十五分鐘路程。我們經常去拜訪她，品嘗蜜雪兒母親做的炸雞和蔬菜、紅絲絨蛋糕，以及舅舅皮特（Pete）的烤肉。飽餐一頓後，我們會圍坐在廚房，聽她舅舅講從小到大的故事。夜愈深，我們笑得愈大聲，因為蜜雪兒的侄子和侄女會在沙發上跳來跳去，最後他們就被帶到院子裡玩耍。

在暮色中開車回家時，蜜雪兒和我有時會談論起養育自己的小孩。我們想像我們的小孩會是什麼模樣，或是我們會生幾個小孩，還有要不要養一條狗？我們想像一家人會一起做的所有事情。

平凡的生活，生兒育女的幸福人生，應該已經足夠了。



但是到了一九九五年夏天，一連串奇怪的事件突然為我帶來進入政壇的機會。伊利諾州第二選區的現任聯邦眾議員梅爾．雷諾茲（Mel Reynolds）遭到多項指控，包括據稱與一名十六歲的競選志工發生性關

係。如果雷諾茲被定罪，將立即舉行補選以遞補他的席次。

我不住在那個選區，也缺乏參選聯邦眾議員的知名度和支持基礎。然而，來自我們選區的州參議員愛麗絲．帕爾默（Alice Palmer）有資格參選這個聯邦眾議員席次。不久後，雷諾茲議員在八月被定罪，愛麗絲就宣布參選。愛麗絲是一位非洲裔美國人，先前曾是教育家，跟當地社區有很深的淵源。即使表現不算出色，但也穩穩當當，還受到進步主義者和曾幫助哈羅德當選的一些黑人活動分子所喜愛。儘管我不認識她，但我們有共同的朋友。根據我為「投票計畫」所做的工作，愛麗絲要求我協助她的參選活動。經過幾週後，有幾個人鼓勵我考慮申請參選愛麗絲即將空出的參議院席次。

在跟蜜雪兒討論前，我列出參選可能產生的利弊得失。州參議員不是什麼光鮮亮麗的職位，大多數人都不知道他們的州立法者是誰，而且伊利諾州首府春田市（Springfield）因以往的政治酬庸、滾木立法（logrolling，譯註：立法者互相支持對方的提案，以交換選票方式讓本身提案通過）、賄賂和其他政治惡行而惡名昭彰。從另一方面來看，這是我步入政壇的一個起始點。而且，伊利諾州州議會每年只有開會幾週，這表示我可以繼續在大學任教和在律師事務所工作。

最重要的是，愛麗絲同意支持我。由於雷諾茲的審判仍在進行中，因此很難知道時間上如何安排。從技術層面來看，如果愛麗絲在競選聯邦眾議員時失去廣大選民的支持，但她還可以選擇保留原本州參議員的席次。但是她堅決地向我和其他人表示，她決定放棄州參議員的席次，準備好前進國會。後來，當地市議員東尼．普瑞克溫可（Toni Preckwinkle）也大力支持我，他以擁有當地最優秀組織為傲，讓我的勝選機會大增。

我去找蜜雪兒商量並跟她遊說。我說：「把這次機會當成試水溫。」

「嗯。」

「將腳趾浸入水中。」

「對。」

「所以，妳有什麼看法？」

她親吻我的臉頰。「我認為這是你想做的事情，所以你應該去做。

只要答應我，我不必花時間去春田市。」

在開始行動前，我還必須跟最後一個人確認。今年年初，我母親病倒了，她被診斷出罹患子宮癌。

這種病的預後狀況並不好。每天，我腦海裡至少會閃過一次失去她的念頭，讓我的心都揪在一起。母親得知罹癌後，我立即搭機前往夏威夷，幸好她看起來沒什麼大礙也精神振奮，讓我鬆了一口氣。她承認自己很害怕，但想盡可能採取積極治療。

她說：「我要等你給我生孫子、孫女，我才要走。」

她收到我可能參選州參議員的消息時，以一貫的熱情回應我，並堅持要我告訴她每一個細節。她知道我會有很多工作要做，但母親向來是將辛勤工作當成好事看待的那種人。

她說：「要確定蜜雪兒贊成你這樣做。並不是說，我是婚姻專家，而你又不敢拿我當藉口，說你不參選。我有夠多的事情要應付，每個人的生活都要照常過下去。我只是生病了，明白嗎？」

「我明白。」

被診斷出罹患子宮癌的七個月後，母親的情況變得更加嚴重。九月，我和蜜雪兒搭機到紐約，跟妹妹瑪雅和母親一起到紀念斯隆凱特琳癌症中心（Memorial Sloan Kettering），向那裡的專家請教。現在，母親正在進行化療期間，她的身體發生變化，原本一頭烏黑的長髮都掉光了，她的眼神看起來很空洞。更糟的是，專家評估她處於癌症第四期，可以選擇的治療有限。看著母親因為化療導致唾液腺損傷而口乾舌燥，必須口含冰塊解渴時，我竭盡全力擺出一副勇敢的表情。我跟她聊起工作上的有趣故事，並講述我剛剛看過的電影情節。當小我九歲、正在紐約大學就讀的妹妹瑪雅，讓我想起自己曾是專橫的老大哥時，我們都笑了。我握住母親的手，確定她在入睡前感到舒適。然後我回到旅館房間，開始哭了起來。

我是在這趟紐約行時，建議母親來芝加哥跟我們同住。外婆年事已高，無法整天照顧她。但是我的母親，永遠是自己命運的建築師，她拒絕了。「我寧願待在某個既熟悉又暖和的地方，」她一邊說，一邊看著窗外。我坐在那裡感到十分無助，想著她一生走過的漫長道路，沿途發生的每個意外小插曲，都充滿快樂的機遇。我從沒聽過她老是想起令人

失望的事。相反地，她似乎總能找到讓自己開心的小樂趣。

直到發病。

「人生很奇妙，不是嗎？」她輕聲說。

是啊。



在母親的建議下，我投入自己的第一場選戰。回想起來，這場簡陋的選舉活動，真讓我覺得好笑。這場選戰沒有比競選學生會會長這麼簡單的操作來得複雜。沒有民調人員，沒有研究人員，沒有上電視或廣播節目採訪。我於一九九五年九月十九日宣布參選，地點在海德公園的華美達飯店（Ramada Inn），現場有椒鹽脆餅、薯條和幾百名支持者，其中大概有四分之一是蜜雪兒的親朋好友。我們的競選文宣包括一張八乘四英寸的卡片，上面有我的護照照片，幾行簡介，以及我從電腦上擷取的四到五項重點。我在影印店Kinko列印這些文宣。

我也強調，要雇用我在參與投票計畫時認識的兩名政治老手。我的競選總幹事卡蘿．安．哈威爾（Carol Anne Harwell）年紀四十多歲，身材高□，外表時髦，是向西區行政辦公室借來的人員。儘管她總是笑臉迎人，但她很清楚芝加哥政壇的凶險。羅恩．戴維斯（Ron Davis）長得很像一隻大灰熊，是我們競選團隊的現場主任和請願專家。他有一頭灰白色黑人燙的髮型，戴著一副厚實的金屬框眼鏡，大部分身軀都包覆在沒塞進褲子的黑襯衫裡，而且他似乎每天都穿同一件襯衫。

事實證明，羅恩是不可或缺的人才。伊利諾州有嚴格的選票獲取規則，故意為難沒有黨派支持的候選人。為了參選，候選人必須由居住該選區的七百多名登記選民簽署一份請願書，這份請願書也由該選區的居民傳遞並背書。請願書上的簽名必須清晰易讀，並且必須準確地連結到登記選民在當地的地址。我還記得，我們第一次圍坐在餐桌旁，羅恩氣喘吁吁地把夾上請願書的板夾，以及選民檔案和一張說明書遞過來。我建議在討論請願書之前，我們應該安排一些認識候選人的公開討論會，也許草擬一些立場文件。卡蘿和羅恩相視而笑。

「老闆，我來跟您報告一下，」卡蘿說。「在選舉後，您可以保留

所有女選民聯盟的資料。現在，唯一重要的是這些請願書。您要面對的人，他們將會仔細爬梳這些內容，查看請願書上的簽名是否合法。如果不是，您就無法參選。而且我保證，無論我們多麼謹慎，大約半數簽名最終都會變得很糟糕，這就是為什麼我們必須拿到至少比所需數量多兩倍的簽名。」

「四倍，」羅恩糾正說，遞給我一個板夾。

在經過兩位得力助手適時地調教後，我驅車前往羅恩選擇收集簽名的街區之一。感覺就像我早年從事組織工作一樣，我挨家挨戶地拜訪，有些人不在家或不願開門。女人捲著髮夾，孩子四處亂跑，男人在做院子裡勞動，偶爾會看到身穿運動衫和綁了頭巾的年輕人在街上閒晃，還一身酒味。有些人想跟我談談當地學校的問題，或是槍枝暴力正蔓延到一個安定的工人階級社區。但是大多數人會拿起板夾，在板子上簽名，然後趕快進行原先在做的事情。

對我來說，挨家挨戶敲門就像家常便飯，但對蜜雪兒來說，卻是一種全新的體驗。在每個週末，蜜雪兒都竭盡全力地幫忙。她迷人的笑容和在附近長大的故事，讓她經常收集到比我更多的簽名。但兩個小時後，當我們回到車上開車回家時，她臉上卻沒有笑容。

有一次，她告訴我：「我所知道的是，我一定真的很愛你，才會把星期六早上的時間，拿來做這件事。」

經過幾個月的努力，我們順利收集到所需數量四倍的簽名。當我不在公司或不需要教課時，我就拜訪街區會所、教會社交場所和老人之家，向選民們表達自己的觀點。我不是很優秀，我的競選演說很生硬，注重政策陳述，缺乏啟發性和幽默感。而且，我覺得談論自己很尷尬。身為組織工作者，我受過的訓練是做好幕後工作。

但是，我確實有進步，我變得更放鬆，而且支持者也逐漸增加。我獲得地方官員、牧師和少數進步主義組織的支持，我甚至還草擬一些立場文件。我希望說的是，我的第一個競選活動是這樣結束的：這位年輕候選人和他善於社交、美麗寬容的妻子，從自家餐廳裡的幾個朋友開始，讓人們團結起來，支持一個新的政治品牌。

但事情並不是這樣發展的。一九九五年八月，那位遭受指控的聯邦眾議員最終被判有罪並入獄，必須在十一月下旬舉行補選。由於席次空

置，時間表已正式排定，除了愛麗絲之外，其他人也參加補選，其中包括小傑西．傑克遜（Jesse Jackson Jr.），他在一九八八年民主黨全國代表大會上激情地介紹其父親，而引起全國關注。我和蜜雪兒認識小傑西，也很喜歡他。他的姊姊桑蒂塔（Santita）是蜜雪兒最要好的高中朋友之一，也是我們的伴娘。小傑西的受歡迎程度足以使他宣布參選，立即改變整個競選態勢，讓愛麗絲處於極大的劣勢。

而且，由於國會補選結束幾週後，才提交關於愛麗絲州參議員席次的請願書，所以我的團隊開始擔心。

「最好再確認一下，以確保如果愛麗絲輸給小傑西，愛麗絲也不會跟你爭奪參選資格。」羅恩說。

我搖了搖頭。「她向我保證，她不會參選。她承諾過，也公開說過。甚至在報紙上都看得到。」

「很好，巴拉克。但是，請您再確認一次，好嗎？」

我做了，我打電話給愛麗絲，她再次向我保證，不管她在競選聯邦眾議員時發生什麼事，她仍然打算離開伊利諾州的政壇。

但是，當小傑西在補選中輕鬆獲勝，而愛麗絲的票數差距甚大、排名第三時， 事情卻發生一些變化。當地媒體開始出現「徵召愛麗絲．帕爾默參選」的報導。愛麗絲的一些長期支持者要求開一次會，當我出席時，他們建議我退出選戰。他們說，社區負擔不起放棄愛麗絲這麼資深的議員，我應該耐心點，最後總會輪到我。我堅持自己的立場，畢竟一些志工和捐款人已經為這場選戰投入許多心力和大量資金。即使小傑西參選了，我還是一直支持愛麗絲，但是大家仍然不為所動。當我跟愛麗絲交談時，事態已經明朗化。接下來那一週，她在春田市舉行記者會，宣布她正趕在最後一刻，提交自己的請願書，以進行投票並留住原本的席次。

「我早就跟您說過，」卡蘿說，她吸了一大口菸，一縷白煙往天花板飄去。

我覺得很沮喪，我被出賣了，但我明白自己並沒有任何損失。在過去幾個月裡，我們已經建立一個良好的組織，所有贊成我的民選官員都表示他們會支持我們。羅恩和卡蘿卻不那麼樂觀。

「老闆，我不得不告訴您，」卡蘿說，「但是大多數人仍然不知道

您是誰。真該死，他們也不知道愛麗絲是誰啊。但是現在，我這樣講沒有冒犯您的意思，就投票給誰來說，『愛麗絲．帕爾默』比『巴拉克．歐巴馬』要有名得多。」

我明白卡蘿的觀點，但我告訴他們，我們將繼續前進，即使許多芝加哥名人突然敦促我退出選戰。然後，在某天下午，羅恩和卡蘿氣喘吁吁地來到我家，看起來好像中樂透似的。

「愛麗絲的請願書，」羅恩說。「太糟糕了，是我見過最差的請願書。那些想要欺負您，讓您退出選戰的黑人，都沒有認真填寫請願書，這可能會讓愛麗絲無法參選。」

我仔細看了羅恩和我們的競選志工做的非正式紀錄。沒錯，愛麗絲提交的請願書似乎都是無效簽名：地址不在選區內的人，還有同一個筆跡簽好多個人名。我抓抓頭說，「我不知道，夥伴們……」

「您不知道什麼？」卡蘿說。

「我不知道我是否想這樣贏。我的意思是，沒錯，我對發生的事感到生氣。但是這些投票規則沒有多大意義，我寧願在選戰中打敗她。」

卡蘿身體往後傾，下巴收緊。「巴拉克，這個女人跟您保證不會參選！」卡蘿說。「因為她的諾言，我們所有人都在這裡為選戰而努力。但現在，當她試圖壓榨你，甚至還沒法把那件事做好時，您還要讓她僥倖得逞嗎？難道您不認為他們一有機會，就會馬上想辦法讓你不能參選？」　她搖搖頭。「巴拉克，您是個好人……這就是為什麼我們相信您。但是，如果您放任不管，那麼您不妨再回去當教授，因為政治不適合您。您會被搞垮的，這樣誰都不會有好處。」

我看著羅恩，他靜靜地說：「她說的對。」

我把身體向後靠在椅子上，點燃一根香菸。我覺得自己被時間束縛了，我試圖解析自己內心的感受。我有多想從政？我提醒自己，我相信自己可以透過從政完成的工作，如果有機會，我願意為從政而努力。

「好吧，」我終於這麼說。

「好的！」卡蘿說，她臉上又恢復笑容。羅恩整理好文件，並將文件放進包包裡。

整個過程可能要花上好幾個月，但是根據我當天的決定，選戰實際上已經結束了。我們向芝加哥選舉委員會（Chicago Board of Election

Commission）的委員提出質疑。當委員會顯然將做出對我們有利的裁決時，愛麗絲退選了。同時我們也因其他幾位民主黨候選人的請願書不符資格而獲勝。沒有民主黨的反對者，只有共和黨的反對派，我正往州參議院前進。

無論我對更崇高的政治抱有什麼看法，都必須等待。

我認為從第一個競選活動中，我學到有用的教訓。我學會尊重政治的基本要素，關注必要的細節，每天的辛苦磨練最後就成為勝負的關鍵。這場選戰也證實我對自己的了解：無論我對公平競爭有什麼偏好，我都不想成為輸家。

但是，最令我難忘的教訓跟競選機制或強硬政治無關，而是跟我在十一月初，有一天接到妹妹瑪雅從夏威夷打來的那通電話有關，那時離知道選戰結果還有一大段時間。

「媽媽的情況變得很糟，巴兒，」瑪雅說。

「有多糟？」

「我認為你現在就必須過來。」

我本來就知道母親的病情正在惡化。幾天前，我才跟她說過話。我從她的聲音聽出來她很痛苦，也放棄了。當時，我先預訂下週前往夏威夷的航班。

「她可以說話嗎？」我問瑪雅。

「我想不行。她時而清醒，時而昏迷。」

我掛斷電話，打電話跟航空公司改訂明天早上第一班飛機。我打電話跟卡蘿取消一些競選活動，並迅速交代我不在時需要做的事情。幾個小時後，瑪雅回電話給我。

「對不起，親愛的。媽媽走了。」妹妹告訴我，母親從未恢復知覺。瑪雅坐在母親的病床旁，一邊大聲念民間故事給她聽，而她就是在這個時候離開人世。

那個星期，我們在夏威夷大學東西方研究中心（East-West Center）後面的日本花園，為母親舉辦追思會。我記得小時候在那裡玩耍時，母親坐在陽光下看著我，我在草叢中翻滾，跳到石階上抓小溪裡面的蝌蚪。追思會結束後，我和瑪雅開車前往可可火山（Koko Head）附近的瞭望台，將她的骨灰撒入海中，看著海浪撞擊岩石。我心裡想

著，母親過世時，病房裡只有我妹妹陪著她，而我不在那裡，我正忙著追求遠大夢想。我知道，我永遠也無法回到那個時刻。我不但悲痛萬分，還覺得羞愧無比。



除非您住在芝加哥的南端，否則前往春田市最快的路線是經過五十五號州際公路。在交通尖峰時段，駛出市區並穿越西邊郊區，就會開始塞車。但是一旦經過喬利埃特（Joliet），交通就一路順暢。往西南方是一條既直又平的柏油路，經過布盧明頓（Bloomington，州立農場保險公司［State Farm insurance］和啤酒堅果公司［Beer Nuts］的所在地）和林肯（Lincoln，以曾幫助整合城鎮的總統名字命名的地方，當時林肯還是一名律師），接著就是綿延好幾英里的玉米田。

在將近八年的時間裡，我通常獨自一人開車行經這個路線，往往要開上三個半小時左右。我從秋天那幾個星期開始，經過整個冬天，再到初春時節，都這樣往返春田市。這段期間也是伊利諾州立法機關的開會期。通常，我在週二吃完晚餐後開車去，然後在週四晚上或週五早上回到家。車子駛離芝加哥約一小時後，手機訊號就變得很差，唯一能收到訊號的是談話性廣播節目和基督教音樂電台。為了保持清醒，我一路上都聽有聲書，時間愈長愈好，內容大都是小說（約翰．勒．卡雷［John le Carré］和托妮．莫里森［Toni Morrison］是我最喜愛的作家），但也有一些關於內戰、維多利亞時期、羅馬帝國衰亡的歷史。

有些朋友很懷疑我在春田市能學到什麼，每當被問及此事時，我會告訴他們，至少在最初幾年，我真的學到很多。在美國五十個州當中，伊利諾州最能代表美國人口統計資料的一州，這裡有繁華的大都市、廣闊的郊區、務農的鄉村、工廠林立的城鎮，以及被視為美國南部而非北部的偏遠地區。在任何一天中，在春田市州議會大樓的高圓頂下，都會看到美國的縮影充分展現出來，卡爾．桑德堡（Carl Sandburg）的詩成為眼前的事實。一些市中心孩童在校外教學時互相推擠，有著時髦髮型的銀行家拿著摺疊手機處理公事，戴著棒球帽的農民正在拓寬閘門，好讓載運船能夠將其作物送往市場。你會看到拉丁裔媽媽們希望資助一間

新的日間托育中心，而全都留著落腮鬍、穿著皮夾克的中年自行車騎士，試圖阻止騎自行車要戴安全帽的法令通過。

在最初幾個月，我一直埋頭苦幹。我的一些同事對我奇怪的名字和哈佛學歷感到懷疑，但我努力做足功課，並幫助其他州參議員籌募競選經費。我不僅在州參議院議事廳，也在籃球場和高爾夫比賽，以及每週兩次的兩黨撲克牌比賽中，認識議員同事和他們的幕僚。我們的撲克牌比賽，賭注是二美元，而且有三次加注的限制，房間裡總是充滿菸味，大家你一言、我一語地聊起八卦話題，還不時傳來啤酒開瓶的聲響。

我早就認識州參議院少數黨領袖艾米爾．瓊斯（Emil　Jones），他是年紀六十多歲、身材高大健壯的黑人。認識他，對我大有幫助。他在戴利市長領導下的一個傳統行政區組織中脫穎而出，我曾經在那個地區從事組織工作。我們就是那樣認識的，當時我帶一群家長到他的辦公室，要求開會為當地青年提供大學預科課程的資金。他沒有將我們拒之門外，反而邀請我們進去。

他說：「你們可能不知道，但我一直在等『你們出現』！」他解釋說，他自己沒有機會從大學畢業，他希望確保州政府有更多經費，投入被忽視的黑人社區。「我讓你們自己決定，我們需要什麼，」當我們這群人走出他的辦公室時，他拍拍我的背跟我這麼說。「政治的事就交給我處理。」

果然，艾米爾協助我們為那項計畫取得資助。我跟他的友誼也延續到我進入州參議院。很奇怪的是，他以我為榮，也幾乎力挺我的改革主義做法。即便他正在籌畫的一項法案急需議員投票支持（譬如：在芝加哥取得在河船上賭博的許可，是他特別想做的事），但如果我告訴他，我無法投票支持他，他也絕對不會打壓我。只不過在他去找別人支持前，會先念我幾句。

「巴拉克跟別人不一樣。」他曾經告訴記者。「他會飛黃騰達。」

儘管我跟艾米爾在州參議院裡全力以赴，但我們兩人都無法改變一個明顯的事實：我們是少數黨。伊利諾州參議院的共和黨採取眾議院院長紐特．金瑞契（Newt Gingrich）用來讓民主黨聯邦眾議員無法發揮作用的強硬態度，對付民主黨和少數黨。在伊利諾州參議院裡，共和黨完全掌控哪些法案可以通過，以及修正案的討論順序。像我這種少數黨的

菜鳥成員，春田市為我們取了一個特殊稱號「蘑菇」（mushroom，暗諷「蠢貨」），因為「這些菜鳥以垃圾餵養，而且不見天日」。

有時，我發現自己能夠制定重要的法案。我協助制定比爾．柯林頓（Bill Clinton）簽署的伊利諾州版國家福利改革法案，並確保該法案為待業者提供充分的支持。春田市政壇經常發生醜聞，但在某樁醜聞爆發後，艾米爾指派我代表政黨核心小組出席一個委員會，修正道德法案。沒有人想做這份工作，因為這樣做根本必輸無疑。但是，幸好我跟共和黨同僚柯克．迪拉德（Kirk Dillard）關係融洽，我們通過一項法案，制止一些較為尷尬的做法，譬如：禁止將競選活動經費用於添購房屋或皮草大衣等個人物品（該法案通過後，有些州參議員接連幾週都不跟我們說話）。

更典型的情況是，在第一個會期快要結束時，我站起來反對政府公開對某些偏愛的行業給予減稅，卻削減為窮人提供的服務。我整理好證據和資料，並像律師出庭那樣準備周全，我指出為什麼這種不合理的減稅措施違反共和黨聲稱的保守市場原則。當我坐下時，州參議院議長帕特．菲利普（Pate Philip）這位身材健壯、曾為海軍陸戰隊隊員、屢次以侮辱少數群體和婦女而惡名昭彰的白髮長者，走到我的座位前。

「真是一場精彩的演說，」他一邊嚼著一支未點燃的雪茄，一邊說道。「講出一些重點。」

「謝謝。」

他說：「甚至可能改變很多人的看法。但是，沒有更改任何票數。」就這樣，他向主席示意並滿意地看著板子上表示「贊成」的綠燈亮起。

春田市的政壇就是那樣運作的：一連串的交易大都不為人所知，立法者以市集商人的客觀，權衡來自各種利益的競爭壓力，同時始終密切注意少數意識形態關切的議題，譬如：槍枝、墮胎、稅收，可能引發基層支持者的不滿。

並不是說，人們不懂得區別政策好壞。這一點根本無關緊要。春田市州參議院裡的每位州參議員都明白，自己選區的選民根本沒有時間關心政策。一個複雜但值得的妥協，反抗所屬政黨的正統信念去支持一個創新想法，這可能會讓你失去關鍵的認可、失去龐大的資金支持、失去

領導職位、甚至在選舉時落敗。

那麼，能讓選民關注政策嗎？我試過了。回到選區後，我幾乎接受任何邀請。我開始為《海德公園先驅報》（*Hyde Park Herald*）撰寫定期專欄，該報每週讀者人數不到五千人。我在市政廳主持會議，安排茶點和一堆資料，準備簡報州參議院的最新進展，但最後通常跟我的幕僚坐在那裡乾瞪眼。我看著手錶，等待群眾到來，但我的希望總是落空。

我不能責怪人們沒出席。大家都很忙，都有家庭要照顧，而且在春田市州參議院中進行的大多數辯論，似乎都遙不可及。同時，我的選民關心的幾個議題，他們可能早就認同我的看法，因為我所在的選區（幾乎就像伊利諾州的每個選區一樣）都以猶如外科手術那般精準的訴求來吸引選民，以確保一黨獨大。如果我想為貧困地區的學校爭取更多經費，如果我想支持初級醫療照護或失業工人再培訓，我無需說服我的選民。我需要拉攏和說服的人，他們住在其他地方。

在第二個會期結束時，我可以感覺到州議會大廈的氣氛重壓在我身上。身為少數黨成員根本徒勞無功，很多同事像是配戴榮譽勳章般地冷嘲熱諷。毫無疑問，大家都看出我承受很大的壓力。有一天，當我提出的一項法案化為烏有，我站在圓形大廳裡，一位好心的遊說者走過來，將他的手放在我身上。

他說：「巴拉克，你必須停止這種自取滅亡的做法。在這種地方生存下來的關鍵是，要了解從政就是做生意，就像賣車或街上的洗衣店。如果你開始相信政治無所不能，你就會發瘋。」



有些政治學家認為，我針對春田市所說的一切，都準確地描述多元主義應該如何運作。利益集團之間的討價還價可能無法鼓舞人心，但卻使民主在混亂中匍匐前進。要是那些年我可以跟家人一起生活，那些爭論對我來說可能變得輕鬆許多。

在州參議院工作的頭兩年，情況都很好，蜜雪兒忙於自己的工作，儘管她信守諾言，除了我宣誓就職外，其他時間不會來州政府，但我們平常仍會在電話中閒聊。然後，在一九九七年秋天的某個晚上，她在辦

公室打電話給我，聲音有點顫抖。

「發生一件事。」

「發生什麼事？」

「你要當爸爸了。」

我要當爸爸了。接下來那幾個月充滿歡樂！我忍受準爸爸要聽的所有陳腔濫調，參加拉梅茲（Lamaze）課程，想辦法搞懂怎樣組裝嬰兒床，仔細研讀《懷孕知識百科》（*What to Expect When You're Expecting*），並且拿著筆畫重點。七月四日早上六點左右，蜜雪兒把我搖醒，說該去醫院了。我四處摸索，拿起我放在門口的袋子。七個小時後，瑪莉亞．安．歐巴馬（Malia Ann Obama）這個體重八英磅十五盎司（約四○五七公克）的完美寶寶誕生了。

我們的女兒擁有許多才華，最棒的是她生對時機。那時，我沒有會要開，沒有課要上，也沒有懸而未決的重大議案要處理，我可以利用暑假剩餘的時間好好照顧她。我是天生的夜貓子，所以我負責晚班，讓蜜雪兒可以好好睡覺。我把瑪莉亞放在我的大腿上，一邊念書給她聽，她張大眼睛好奇地看著我。有時，我把她抱在懷裡一邊打盹，然後她打嗝和便便了，感覺如此窩心又安詳。我想起幾世代的男人，他們錯過這樣的時刻。我想起我父親的缺席，比他跟我相處的短暫時光，對我產生更深遠的影響。我意識到，世上沒有任何地方像家一樣，我寧可待在家。

但是，年輕爸媽的壓力最終排山倒海而來。在幸福了幾個月後，蜜雪兒回到工作崗位，而我又回到同時兼三份工作的日子。我們很幸運地找到一個出色的保母，白天由她照顧瑪莉亞。但是，我們家增加一名全職員工，就要多一份支出。

蜜雪兒首當其衝，在母親和工作之間穿梭，覺得自己兩邊都沒做好。每天晚上在幫瑪莉亞餵過奶、洗過澡和講完故事後，她開始打掃公寓並努力回想自己是否已經去乾洗店拿衣服，還得註記提醒自己跟兒科醫生約診。然後，她常常就睏到倒臥無人的床上，因為她的老公不在家，在外地處理「重要事務」。而且，她知道在短短幾個小時後，這些事情又要再做一遍。

我們開始吵架，通常是在我們兩人都筋疲力盡的深更半夜。「巴拉克，這不是我要的生活，」蜜雪兒一度這麼說。「我覺得什麼事都是我

一個人在做。」

聽她這麼說，讓我很受傷。我不用上班時，就在家幫忙。我在家時，卻忘了晚餐後打掃廚房，那是因為我必須熬夜改考卷或修改簡報。但是，就算我有正當理由，我仍然知道自己沒做好。在蜜雪兒的憤怒中，藏著一個更難以面對的事實。我設法為許多人服務，並做到許多事情。就像先前我們的負擔沒有這麼大，個人責任也沒有如此沈重時，蜜雪兒預言的那樣，一切都是我自討苦吃。我現在想著瑪莉亞出生後，我對自己所做的承諾。我的孩子會懂我，她們長大後會知道我對她們的愛，會覺得我一直把她們擺在第一位。

蜜雪兒坐在客廳昏暗的燈光下，看起來已經氣消了，只是她一臉哀傷。「這樣值得麼？」她問。

我不記得當時我說了什麼，但我知道我不能跟她承認，連我都不確定這麼做是否值得。



回想起來，很難理解自己為什麼做蠢事。我不是說一些小事，譬如：因為想在車上喝湯，就把最喜歡的領帶弄髒，或是因為受邀在感恩節踢足球，就讓自己閃到腰。我指的是在經過深思熟慮後，做出愚蠢的選擇：那些時候，你發現生活中的真正問題，你進行分析，然後自信滿滿地提出錯誤的答案。

那件蠢事就是，我決定參選聯邦眾議員。在無數次交談後，我不得不承認蜜雪兒是對的。她質疑我在春田市所做的改變，是否值得全家為此犧牲。但是，我並沒有減輕工作量，而是朝相反的方向前進。我認為我必須加倍努力，並爭取更具影響力的職位。大約在同一時間，曾是黑豹黨黨人（Black Panther）的資深聯邦眾議員鮑比．拉什（Bobby Rush），在一九九九年市長選舉中，跟戴利市長角逐市長大位，卻以慘敗收場，即使在所屬選區也表現不佳。

我認為拉什這場選戰沒有任何新意，除了模稜兩可地承諾說，會繼承哈羅德市長的遺志外，沒有任何有力論據。如果這是他在國會的運作方式，我認為我可以做得更好。在與一些值得信賴的顧問討論後，我讓

幕僚進行內部民調，以了解跟拉什爭奪聯邦眾議員參選資格是否可行。我們的非正式抽樣民調顯示，我們有一些機會。利用這個民調結果，我說服幾個最親近的朋友為選戰籌募資金。然後，儘管有經驗更豐富的政治人士警告說，拉什的影響力不容小覷，加上蜜雪兒也質疑我的想法，不認為我在華府擔任聯邦眾議員，她的日子就會比我在春田市當州參議員更好過。但我還是宣布，我要爭取聯邦眾議員第一選區的候選資格。

這場選戰幾乎從一開始，就是一場災難。幾週後，拉什的陣營發動攻擊：歐巴馬是局外人，他獲得白人的支持，他是哈佛的菁英。而光看他的名字，他是黑人嗎？

籌募到足夠資金進行一次較為準確的民調後，我發現拉什在該選區擁有九○%的知名度和七○%的支持率，而知道我是誰的選民只有一一%。不久後，拉什的兒子慘遭槍殺身亡，激起選民的同情心。我其實將競選活動暫停了一個月，並看到電視報導拉什在我常去的教會為兒子舉辦追思會，並由跟我熟識的賴特牧師主持。我在家裡感覺如履薄冰，我帶家人去夏威夷度過一個短暫的聖誕節假期，打算讓州長召開一次特別立法會議，針對我支持的槍枝管制措施進行投票。但是，當時才十八個月大的瑪莉亞剛好生病，無法搭機回芝加哥，所以我錯過這次投票，並遭到芝加哥媒體的全面抨擊。

最後，我只拿到三○%的選票，敗給拉什。

在跟年輕人談論政治時，有時我會利用這個故事，告訴大家什麼事情不該做。通常，我會寫一段後記，描述我在敗選後的幾個月，一位友人很擔心我會開始退縮，堅持要我跟他一起參加在洛杉磯舉辦的二○○○年民主黨全國代表大會（他說「你必須重新振作起來」）。但是，當我抵達洛杉磯機場並試圖租車時，卻被拒絕了，原因是我的美國運通卡刷爆了。我想辦法抵達會場史坦波中心（Staples Center），後來卻得知我朋友幫我拿到的入場資格，不能進入會議廳。於是，我只好四下晃晃，並在電視牆觀看整個活動。那天稍晚還發生一件尷尬的事，我朋友想帶我參加一個聚會，卻沒辦法讓我跟去。於是，我搭計程車回到他下榻的飯店套房，睡在沙發上。隔天，我搭機飛回芝加哥時，艾爾．高爾（Al Gore）正在接受提名。

這是一個有趣的故事，尤其是考慮到我最終的去向。我告訴我的聽

眾，這說明了政治的不可預測性，以及復原力的必要。

我沒有提到的是，搭機飛回芝加哥途中，我的心情跌到谷底。我快四十歲了，既沒錢又遭受屈辱的失敗，而且婚姻關係緊張。這可能是我一生當中，第一次感到自己走錯方向。無論我以為自己精力有多麼旺盛、個性多麼樂觀，無論我以為自己有多大的潛力，卻因為一次愚蠢的選擇，讓一切全部落空。更糟糕的是，我認清自己參選聯邦眾議員，不是出於渴望改變世界的無私夢想，而是出於想證明自己做出的選擇，想滿足自尊心，或平息對他人的成就產生的嫉妒。

換句話說，年輕時，我曾經告誡自己不能成為那樣的人；而現在，我卻成為那樣的人。我已經成為政治人物，但我並不是優秀的政治家。

第3章

被鮑比．拉什痛宰後，我讓自己休息了幾個月，療傷止痛。繼而決定必須調整自己的工作重點，繼續下一步。我告訴蜜雪兒，我得多陪陪她。我們第二個小孩即將出生，儘管我不在家的時間超出妻子所期望，至少她注意到我努力在調整。我重新安排在春田市的開會時間，以便能更常回家吃晚飯。我努力做到更準時，更常讓她看到我。在二○○一年六月十日，瑪莉亞出生後快三年，我們滿心喜悅地迎接二女兒莎夏的誕生，她和大女兒一樣胖嘟嘟，可愛得不得了，黑色鬈髮讓人愛不釋手。

接下來兩年，我過著較平靜的日子，生活充滿小確幸，頗滿意自己似乎找到了平衡。我樂得幫瑪莉亞扭動身軀套上生平第一雙芭蕾褲襪，或是牽著她的小手散步到公園；看著襁褓中的莎夏被我搔著腳逗得大笑不止；聽著蜜雪兒看電影看到一半頭靠著我肩膀睡著時放緩的呼吸聲。我重新投入在伊利諾州州參議院的立法工作，也珍惜和法學院學生共處的時光。我認真地研究了家裡的財務狀況，並制定了還貸計畫。趁著工作節奏趨緩，以及浸淫在為人父的喜悅中，我開始思考政壇之後的人生，也許教書或當個全職的作家，或是重披律師袍，抑或到當地的公益慈善基金會覓個職位（這是我母親生前預想我會做的事）。

換言之，在我競選聯邦眾院失利之後，我多少有些自暴自棄，心想就算沒放棄改變世界的奢望，至少也不該再堅持得先站上更大的舞台才能改變世界。一開始也許是自暴自棄，不滿命運加諸在我身上的諸多限制，但漸漸地感激起這些限制，感謝命運送給我這份厚禮。

不過有兩件事讓我無法與政壇一刀兩斷。首先，二○○○年完成新的人口普查後，民主黨主導伊利諾州的選區重新劃分，以反映新的人口結構。為何是民主黨人監督？這多虧伊利諾州憲法的奇怪規定，當民主黨掌控的眾議院以及共和黨掌控的參議院有歧見時，靠抽籤化解，結果民主黨籤運佳，從好幾個林肯高頂帽裡的其中一頂抽中幸運籤，掌握重新劃分選區之權，這讓民主黨有機會終結共和黨過去十年來靠著不公平選區劃分（Gerrymandering）操縱選情，並大大提升民主黨二○○二年期中選舉後，成為參院多數黨的機會。我知道自己須再連任一次，才有機

會通過一些法案，實現選民之所託——這或許可讓自己的從政生涯畫下比現在更完美的句點。

第二個因素是直覺而非事件。自一九九六年當選伊州參議員以來，我每年夏天會花幾天走遍伊州，到參院同事的選區走走順便看看他們。通常我會和我的參院首席助理丹恩．修蒙（Dan Shomon）同行，修蒙是前合眾國際社（UPI）記者，戴著厚重眼鏡，擁有無窮的精力，嗓音洪亮。我們把高爾夫球桿、地圖、幾件衣服塞到我吉普車的後車廂，往西或往南開，駛往洛克島（Rock Island）、平克尼維爾（Pinckneyville）、奧爾頓（Alton），或卡邦戴爾（Carbondale）。

丹恩是我重要的政治幕僚，既是好友也是理想的同車旅伴：易於找話聊、知道適時保持沈默、都有在車內抽菸的習慣。他對伊州政治瞭如指掌，猶如一本百科全書。兩人第一次同行出訪時，我看得出他有些緊張，擔心南部選民看到來自芝加哥、名字聽起來像阿拉伯人的黑人律師可能會有些反感。

「不准穿花稍襯衫，」我們上路前他叮囑我。

我說：「我沒有一件花稍襯衫。」

「很好，只能穿Polo衫與卡其褲。」

「遵命。」

儘管丹恩擔心我會和這些人格格不入，但旅途中讓我最訝異的是，一切彷彿都那麼的熟悉自然——不論是在當地的市集，或是工會的聚會，還是某人的農場。大家提及自己家庭或工作時的神情，謙虛的態度與待客的熱情，對中學籃球的熱中程度，待客的食物（炸雞、烤青豆、果凍布丁）。這一切都讓我想起我的祖父母、我的母親、我的丈母娘與丈人。有著同樣的價值、希望和夢想。

兩個女兒出生後，這樣的旅行不再那麼固定。但是選民的訴求與大同小異的看法，一直留在我的腦海。我意識到，只要我芝加哥的選區以及南部選區的居民仍當彼此是陌生人，我們的政治絕不可能真正地改變。對於政客而言，操弄白人vs.黑人、移民vs.在地人、郊區利益vs.都市利益等刻板印象，簡直易如反掌。

但是如果選戰多少可以挑戰你我有別的根深柢固政治看法，也許還有可能在涇渭分明的公民之間建立新的約定。大內高手再也無法挑起群

體之間互相對立。國會議員不用狹隘地定義選民（以及他們自己的）利益。媒體也許會注意並深究社會一些問題，根據的並非哪個黨勝選或敗選，而是我們大家的共同目標是否被落實。

這不就是我人生追求的最高目標嗎？從政為的是彌合美國的種族、族群、宗教鴻溝，以及我錯綜複雜的人生。也許我不切實際；也許這樣的分裂太牢不可破。但是不管我找什麼理由說服自己，都無法擺脫這樣的感覺——這時候放棄理想言之過早。儘管我努力說服自己，自己的政治生涯結束了（或快結束了），但是內心深處我知道自己還不準備放手。

我進一步深思未來時，有件事清晰地浮出來：我心儀的那種搭橋政治（bridge-building politics）其實並不適於國會選舉。這屬於結構性問題，有關選區如何劃分：在以黑人為主的選區（例如我所居住的區域），長期受到歧視與漠視之苦，在這裡參選的政治人物，受到的考驗，往往與種族脫不了關係，一如在許多被漠視的偏鄉白人選區。選民會問，*你會如何抵抗那些跟我們不一樣的人？那些利用我們的人？那些瞧不起我們的人？*

在這麼狹窄的政治基本盤上，你還是可以有所作為；靠著一些歷練，為選區爭取更好的服務，為家鄉帶回一兩個大工程；透過和盟友合作，設法影響全國辯論的議題。但這些都不足以消除政治限制，以至於遲遲無法為最需要的人提供平價健保，無法提供窮人子弟更好的教育，或是在工作無著落的社區創造就業機會。這些也正是讓鮑比．拉什天天苦惱的政治束縛。

我意識到，要真正改變現狀，我必須盡可能地擴大基本盤，成為他們的代言人。為此，最好的辦法就是參選聯邦公職，例如聯邦參議員。



現在回想起來，自己當時真是有夠厚臉皮，也忒敢的，竟然想參選聯邦參議員，畢竟我當時才剛大敗給拉什，所以很難不承認，也許是不甘心，亟於想再試一次，跟酒鬼保證這是最後一杯的理由如出一轍。只不過當時我不承認罷了。當參選聯邦參議員的點子在腦海打轉時，我心

裡非常清楚——與其說我會贏，不如說我說不定會贏，以及如果我真的贏了，我可以發揮極大的影響力。我能看得到、感覺得到，彷彿跑衛在爭球線看到一個空檔，知道自己如果跑得夠快，衝到那個破口，就可以突破防鎖，一路跑到達陣區。腦海浮出清晰圖像之際，同時我也明白：如果我只是空想，不付諸實踐，那麼該是時候離開政壇。既然我已盡了最大努力，離開也沒什麼遺憾。

二○○二年一整年，我不動聲色地開始測試這一腹案。我研究伊利諾州的政治形勢，發現一個名不見經傳的黑人州議員進軍聯邦參議院並非緣木求魚。在此之前，數位非裔也當選過聯邦參議員，包括前參議員卡羅爾．莫斯利．布勞恩（Carol Moseley Braun），她才華洋溢，但作風乖僻不循常規，身為全美第一位黑人女參議員，她的當選激勵了全美，後來因為一系列涉及金融倫理的自損做法，導致聲譽受損，敗給共和黨籍的彼得．費茲傑羅（Peter Fitzgerald），後者是一位富有的銀行家，因為極端保守的立場，讓他在日益民主黨化的伊利諾州漸失民心。

我開始和在州議院的三位撲克牌搭子交換意見，三人都是民主黨，分別是泰瑞．林克（Terry Link）、丹尼．雅各布斯（Denny Jacobs）以及賴瑞．沃爾許（Larry Walsh），我想知道自己能否在他們代表的白人勞工階級以及偏鄉選區奮力一搏。他們看過我拜訪他們選區時的表現，認為我說不定有勝算，如果我出馬，他們願意支持我。芝加哥湖畔區（Lakefront）多位追求社會正義的進步派白人民選官員，以及數位無黨籍拉丁裔議員表態力挺。我問了聯邦眾議員小傑西．傑克遜是否有意參選，他回說沒有，並願意支持我出馬。另一位聯邦眾議員丹尼．戴維斯（Danny Davis）是伊利諾州第三位黑人眾議員連署挺我參選（連鮑比．拉什都簽了，所以我真不能嫌棄他不夠熱情）。

最重要的是艾米爾．瓊斯，當時準備擔任伊州參議院議長，因此是伊利諾政壇三巨頭之一。有次在他的辦公室開會，我指出，現任聯邦參議員裡，看不到一個非裔。此外，我們一起在春田市推動的政策，不管哪一個都可能讓華府明星議員去掉半條命。我接著說道，如果他協助自己其中一位愛將順利進軍聯邦參院，鐵定會惹惱春田市一些老派共和黨人，瓊斯覺得這幫白人老是狗眼看人低，小瞧了他。我心想，這理由特別投他所好。

有了大衛．阿克塞爾羅（David Axelrod，暱稱『阿克塞』〔Axe〕），我改變路線。阿克塞爾羅是媒體顧問，當過記者，客戶包括哈羅德．華盛頓、前聯邦參議員保羅．塞蒙（Paul Simon）、芝加哥市長理查．戴利等人。他為人聰明、強悍、精通廣告製作，口碑享譽全國。我欣賞他的工作表現，也知道延攬他加入團隊，可為我才剛起步的選戰增加公信力，讓全州，乃至全國捐款人與專家注意到我。

我知道他並不好說服。有天我們約在一家名為北河（River North）的餐酒館共進午餐，他告訴我：「有機會。」他和其他人曾警告我，不要下海挑戰拉什。他在嚼著三明治的空檔告訴我，我禁不起第二次挫敗。他也懷疑候選人取個和「歐薩馬」押韻的名字，到底能獲得多少伊利諾南部的選票。此外，至少已有另外兩位有意角逐參院的候選人，一位是伊利諾州審計長丹恩．海恩斯（Dan Hynes），一位是千萬富豪兼避險基金經理人布萊爾．霍爾（Blair Hull）。兩人都已找過他，有意和他合作。他說，這兩人勝算遠大於我，如果接納我成為他顧問公司的客戶，可能會讓他公司大失血。

他總結道：「等到戴利退休，你再參選芝加哥市長。」邊說邊拭掉鬍鬚沾到的芥末醬。「這樣勝算較高。」

他的建議當然沒錯，但我不照成敗率的常規走。在他身上，我感覺到不一樣的東西。他做生意仰賴民調數據、戰略備忘錄、可引起輿論討論的話題等等，在這些工具的背後，我感覺他不想自己只是個受雇的操盤手，可能想找個志同道合的靈魂。所以我不和他辯論競選的硬道理，改而打動他的心。

我問他：「你想過約翰．甘迺迪（JFK）與弟弟博比．甘迺迪是怎麼挖掘人的強項嗎？想過自己若能協助詹森（Lyndon B. Johnson）總統通過〈選舉權法〉、協助小羅斯福總統通過〈社會安全法〉，改善數百萬人的生活，那種感覺會是什麼？政治不見得就是人民現在認為的那樣，可以做得更多。」

阿克塞爾羅濃眉高聳，打量著我。顯而易見，我不僅想辦法說服他，也努力說服我自己。數週之後，他來電說，他和公司合夥人以及妻子蘇珊聊過之後，決定接納我成為他輔導的客戶。我還沒來得及向他道謝，他就端出但書。

他說：「巴拉克，你的理想主義固然振奮人心……但是除非你募到五百萬，讓這些想法在電視上曝光，大家聽得到也看得到，否則你沒機會。」

有了他，我心裡終於有了底，準備向蜜雪兒攤牌，試試水溫。她現在擔任芝加哥大學醫院系統的社區事務執行長，這工作給了她更多時間彈性，但仍是忙得不可開交，既要打理高階專業工作，又要接送女兒上下學或是安排玩伴。所以我向她吐露自己的計畫後，並沒有聽到她說「想都別想，巴拉克！」，這倒是讓我有些意外。她建議我們先和一些好友談談，包括馬丁．內斯比特（Marty Nesbitt），他是成功的商人，其妻安妮塔．布蘭查德（Anita Blanchard）醫師親手接生我們兩個女兒。以及薇拉瑞．賈瑞特（Valerie Jarrett），她是一位人脈頗廣的傑出律師，在芝加哥市政府計畫發展局任職時，是蜜雪兒的上司，自此就像我們的大姊。我當時並不知道，蜜雪兒已經知會馬丁與薇拉瑞，請他們出馬說服我放棄蠢行。

我們聚集在薇拉瑞位於海德公園的寓所，一起共進早午餐，席間我解釋自己想法成形的過程，想好各種可能方式爭取民主黨提名，並回答了有關這次參選何以不同於上一次。對於蜜雪兒，我並沒有美化自己得長時間離家的事實，但我承諾，要嘛當選，要嘛退出政壇，就看這一役。如果我這次敗選，我們就永遠退出政壇。當我說完，薇拉瑞與馬丁都被我說服，這無疑讓蜜雪兒頭痛。對她而言，問題不在於這招迂迴戰略失敗，畢竟另一場選戰的吸引力對她而言和根管治療差不多。她最擔心的是選戰對我們家庭財務的影響，自上次選戰以來，至今還負債累累，尚未完全還清。她提醒我，我們還有學貸、房貸、卡債等要張羅。我們也還沒開始準備兩個女兒的大學學費。此外，為了避免利益衝突，我得停止執業，才能參選參議員，這會進一步削減我們的收入。

她說：「你如果落選，我們會陷得更深。如果贏了會怎樣？我們如何養兩個家？一個在華府一個在芝加哥？我們現在連一個都快養不下去了。」

我已預先想到這點。「如果我贏了，這會引起全國關注，我將是參院唯一一位黑人議員。有了更高的知名度，我可以寫另一本書，它會熱賣，然後替我們還掉增加的債務。」

蜜雪兒大笑。我第一本書是賺了些錢，但和我現在提及的選舉花費相比，根本是杯水車薪。我的老婆很清楚（我想多數人也都心裡有底），一本還沒動筆的書算哪門子財務規畫。

她說：「換句話說，你的口袋裡有一些魔豆嘍。你想跟我說，你有一些魔豆，你要把它們種在土裡，一夜之間，它們會長成巨大的藤蔓，直入天際，你會沿著藤蔓爬上了天，殺死那個住在雲上的巨人，然後帶回一隻能下金蛋的鵝，是這樣嗎？」

「差不多就那樣。」我說。

蜜雪兒搖了搖頭，看著窗外。我們倆都知道我要的是什麼。另一個破壞，另一場博弈。我朝著我要的方向再邁出一步，而她著實不想。

蜜雪兒說：「到此為止，巴拉克。這是最後一次，但別想我幫你競選。更正確地說，你別指望我這一票。」



小時候，有時會看到當推銷員的外公透過電話向對方兜售壽險保單。我們住在檀香山公寓大廈的十樓，晚上他從家裡打給潛在客戶電銷保單，一臉的痛苦。在二○○三年的頭幾個月，我坐在裝潢陽春的競選總部辦公桌前，常忍不住想到外公。看著牆上穆罕默德．阿里（Muhammad Ali）擊敗勁敵桑尼．利斯頓（Sonny Liston）面露勝者之姿的海報，我給自己打氣，告訴自己再打一通募款電話。

我們招聘兩位競選幹事，一位是修蒙，一位是喜歡揶揄講反話的肯塔基人吉姆．考利（Jim Cauley）。除了這兩人，辦公室員工多半是二十幾歲的年輕人，其中僅半數人有薪水可拿，領薪員工裡，有兩人還在念大學。我特別為唯一一位全職募款人感到抱歉，他不得不一直逼我拿起話筒，向陌生人勸募。

我成了更厲害的政治人物嗎？我可不敢這麼說。在二○○三年二月首次登場的候選人論壇上，我全身僵硬，行動不聽使喚，大腦一片混亂，講不出論壇要求的工整句子。但是敗給拉什這事，讓我非常清楚知道自己哪些地方需要加強：我得和媒體更有效地互動，學習用更吸睛的亮點短語（sound bites）傳達我的理念。我的選戰與其長篇大論地講述政

見，不如多與選民一對一連結。此外，我得募款，募集一大筆資金。我們做了多次民調，證明我說不定會贏，但前提是，我得花大錢買電視廣告，提高曝光率。

儘管我上次參選聯邦眾議員敗得灰頭土臉，但感覺這次選戰會受到幸運之神眷顧。在四月，共和黨籍參議員彼得．費茲傑羅決定放棄連任。布勞恩可能已爭取到民主黨提名再度回鍋角逐她上次敗給費茲傑羅的這個位子。但是她卻莫名其妙地選擇要參選總統大位，因此參院這一席門戶大開，誰都有機會。初選登場，我和其他六位民主黨人競爭。為了求勝，我努力爭取工會以及國會代表團（congressional delegation）知名議員的支持，以便拉抬我在伊州南部以及自由派陣營的人氣。受到艾米爾．瓊斯以及民主黨在伊州參議院掌握多數的助力下，我帶頭通過了一系列法案，包括立法要求所有和死刑案相關的偵訊都必須錄影，擴大勞動所得稅扣抵（EITC）等等，強化了我是有作為議員的形象。

全國的政治形勢也對我有利。在二○○二年十月，甚至我還未宣布參選之前，便受邀演講，在芝加哥市中心的反戰遊行集會上，大聲反對美國出兵伊拉克。對於一位即將投入參議員選戰的候選人而言，政治是一團爛泥。阿克塞爾羅與海恩斯認為，對於反戰採取清楚、不搖擺的立場，有助於我在民主黨內初選出線。但是其他人則提醒我，九一一恐攻之後，全國情緒偏向出兵（當時全國民調顯示，多達六七％美國民眾支持對伊拉克動武）。他們指出，只要短期內出兵有戰果，加上我本來就不怎麼討喜的名字與血統，這時反戰，還沒等到選戰正式起跑，我可能就不戰先敗。

一位朋友警告我：「美國喜歡修理人。」

我思考了大約一天，然後決定這是測試我的第一個關卡：我會打一場我對自己承諾的那種選戰嗎？我打出一篇簡短的講稿，大約五、六分鐘，頗為滿意，心想它反映了我的初衷，所以也沒傳給團隊再看看，就直接上床睡覺。到了集會當天，逾千人聚集在聯邦廣場（Federal Plaza），牧師傑西．傑克遜是當天的壓軸。天很冷、風很大。叫到我名字時，響起了稀疏掌聲，因為大家戴著手套，掌聲被蓋住。我上了台，走到麥克風前。

「首先我要說，儘管這次集會的主題是反戰，現在站在大家面前的

我，在任何情況下都不反對戰爭。」

群眾頓時安靜了，不確定我要講什麼。我提到南北戰爭期間，北方軍灑熱血才保住了聯盟，並催生了自由。我也為祖父在珍珠港爆發戰事後志願入伍感到自豪。我支持美軍在阿富汗的軍事行動，以及我本人願意拿起武器制止九一一恐攻重演。我說：「我不是一味反對戰爭，我反對的是發動一場愚蠢的戰爭。」我繼續說，薩達姆．海珊（Saddam Hussein）並未對美國以及鄰國構成迫在眉睫的威脅，「就算在伊拉克的軍事行動成功，美國也必須駐在伊拉克，時間不知會多久、花費不知會多少、後果不知會怎樣。」我最後建議，如果小布希總統想要興戰，他應該先清剿蓋達組織（al-Qaeda），停止支持極權政權，以及切斷美國對中東石油的仰賴。

我走回座位。群眾報以掌聲。離開廣場後，我想我的演講應該只比註腳好一些，不會引起什麼回響。



新聞報導幾乎沒有提及我出席集會。在美國為首的盟軍開始轟炸巴格達之後短短幾個月，民主黨開始反對伊拉克戰爭。隨著傷亡人數不斷攀高、動亂加劇，媒體也開始提出原本就該問的問題。蜂擁而出的活躍基層分子，拉抬了鮮為人知的佛蒙特州長霍華．狄恩（Howard Dean）人氣，他決定投入二○○四年總統選戰，挑戰約翰．凱瑞（John Kerry）等候選人。凱瑞之前在國會表決時，投票支持出兵伊拉克。我在反戰集會上的簡短演說突然之間彷彿能預知未來似的，開始在網路散播。我雇的年輕人得向我解釋「部落格」、「MySpace」之類的名詞，以及為何這些網站和一大群突然冒出來的志工與基層捐款有關係。

身為候選人，日子甚是開心有趣。在芝加哥，週六我會深入各個社區，有墨西哥裔區、義大利人區、印第安原住民區、波蘭裔區、希臘裔區等等，和居民一起吃喝同樂，參加遊行，親吻幼兒，擁吻老奶奶。週日我會到非裔教堂參加禮拜，有些教堂外觀和店面沒兩樣，夾在美甲沙龍與速食店之間。其他教堂則非常氣派，光是停車場就有足球場那麼大。我在市郊趴趴走，從綠樹成蔭、豪宅林立的北岸（North Shore）走

到芝加哥南部與西部的小鎮，這裡又窮又舊，與芝加哥治安最差的區幾乎沒什麼兩樣。每隔兩三個禮拜，我會走訪伊利諾的南部，有時是自己開車，但多半和傑若米亞．波塞戴爾（Jeremiah Posedel）或是安妮塔．戴克（Anita Decker）同行，這兩人能力強，負責我在南部的選戰。

選戰初期，和選民對話時，我習慣提及自己正在推動的法案，包括取消對出走海外的企業減稅、獎勵再生能源、推動大學助學計畫等等。我解釋自己為何反對伊拉克戰爭，肯定美軍的傑出表現，但質疑為何阿富汗戰役尚未落幕（奧薩姆．賓拉登〔Osama bin Laden〕還在逃）卻又開了另一條戰線。

後來我改變做法，更專心聆聽選民的心聲。聽了愈多，愈多人打開心防。他們告訴我，工作一輩子，老了卻被解雇；因為還不清貸款導致房子被法拍或是得賣掉世襲的農場還債。買不起醫療保險，有人得把醫師開的藥丸壓碎分幾次吃，以便藥能吃久一點。他們提到年輕人必須離家，因為家鄉找不到好工作。有些人因為付不起學費，被迫在快畢業之前輟學。

我的競選演說刪掉自己的立場與政見，改以選民的各種心聲為主，唱出伊州各個角落選民共譜的合唱曲。

我會說：「重點是，多數人，不管來自哪裡，長相如何，追求的東西都一樣。他們並不想變成土豪，不期望別人代勞，幫他們做這做那，因為他們自己能做。

「但是他們確實希望，如果他們願意工作，他們應該能夠找到可以養家的工作。希望自己不要因為生病而破產。希望小孩能夠受到良好教育，以便能預作準備迎接新經濟時代。希望小孩只要努力，能負擔得起大學學費。他們希望安全的生活，遠離罪犯與恐怖分子。他們希望，工作了一輩子之後，能夠安心有尊嚴地退休。

「大抵就是這樣，並沒有過多的要求。儘管他們不奢望政府解決他們所有的問題，但他們打心底知道，只要政府微調施政的優先順序，就能幫助到他們。」

與選民有約，會場安靜不喧譁，我會回答幾個問題。會面結束，大家排隊等著和我握手，帶走一些競選文宣，或是和傑若米亞、安妮塔、

當地的競選志工聊聊，想知道他們可以怎麼參與。我會開車到下一站，清楚知道我說的故事是真的；深信這場選戰不再圍繞我個人打轉，反之，我只是個管道，大家透過我，說不定能認清他們故事的分量，他們本身的價值，並願意和其他人分享。



無論在體壇還是政壇，不容易理解動能（momentum）的真正本質。但是在二○○四年初，我們掌握到了。阿克塞爾羅要我們拍攝兩支電視廣告：第一支廣告要我直接對著鏡頭說話，最後喊出口號「是的，我們做得到。」（Yes, we can）（我一開始覺得這口號老掉牙，但阿克塞爾羅立刻向更高位的人（蜜雪兒）請示，她覺得這話「一點也不老土」。第二支廣告的主角是席拉．塞蒙（Sheila Simon），她是頗受愛戴的前參議員保羅．塞蒙的女兒。保羅動了心臟手術後不幸過世，就在手術前幾天，他計畫公開表態支持我。

在黨內初選前四個禮拜我們才推出廣告。短期內，我的支持率幾乎倍增。伊利諾州五大報紙都挺我，阿克塞爾羅重新剪了廣告凸顯這一點，稱相較於白人候選人，這個驗證對黑人候選人更有利。大約在這期間，和我廝殺最激烈的候選人選情崩了，因為新聞公開一份法院之前列為密件的文件，揭露他前妻控告他家暴。二○○四年三月十六日，亦即民主黨初選投票日，我們拿下五三％選票，不僅超過黨內其他六位候選人的票數總和，也超過共和黨候選人在伊州初選的總得票數。

我對於那晚的記憶只有兩個：慶功宴上禮砲射出五彩紙屑時，兩個女兒雀躍地尖叫（兩歲的莎夏尖叫聲裡也許還攙雜了些恐懼）。以及興高采烈的阿克塞爾羅告訴我，我幾乎全壘打，除了芝加哥白人為主的一區例外。該區也曾是力阻前黑人哈羅德．華盛頓出任芝加哥市長的大本營（阿克塞爾羅說：「哈羅德今晚在天上對著我們眉開眼笑」）。

我幾乎一晚沒睡，但還記得隔天早上我前往中央車站，和趕著上班的通勤族握手謝票。當時天降小雪，雪花薄如花瓣，有人認出了我，笑著和我握手，似乎在說，我們一起創造了奇蹟。



接下來幾個月，套用阿克塞爾羅的話，選情「一飛沖天」，感覺也確實如此。我們的選戰一夕之間上了全國性新聞，電視台來電要求採訪，全國各地的民選官員紛紛致電道賀。不僅僅因為我們贏了，還出乎預期地壓倒性大勝。更讓選情觀察家感興趣的是，我們勝選的方式，選票竟涵蓋所有人口背景，包括伊利諾南部與郊區白人為主的縣市。專家揣測，我的選戰會對美國種族關係的現狀透露哪些訊息。此外，由於我一開始就反對伊拉克戰爭，他們心想，這些可能預告了民主黨的路線。

但我的團隊並沒有得意忘形地高調慶祝，我們毫不鬆懈地加快腳步努力跟上。我們又延攬了幾位更有經驗的工作人員，包括通訊聯絡主任勞勃．吉布斯（Robert Gibbs），他是來自阿拉巴馬州的硬漢，腦筋靈活反應快，曾為凱瑞助選。雖然民調顯示，我遙遙領先共和黨對手傑克．萊恩（Jack Ryan）近二十個百分點，但是他漂亮的履歷讓我不敢掉以輕心。他曾是高盛銀行的高階主管，後來辭職到專收弱勢孩童的教會學校教書，而他不輸偶像的顏值中和了他非常保守又傳統的共和黨政見。

所幸上述情況並未對我們的選戰造成影響。萊恩被新聞界鞭笞，因為他用了一系列的圖表，上面的數字大錯特錯、張冠李戴，目的是想醜化我，說我是花大錢搞社福又想對企業加稅的自由派。他還派了一個年輕人拿著攝影機像狗仔一樣尾隨我，連我上廁所、和蜜雪兒或其他女性交談，他都要跟拍，就希望抓到我失態出醜。這件事曝光後，讓他狠狠地被冷嘲熱諷了一番。最致命的一擊是新聞挖出他離婚的密件，內容勁爆，包括他前妻控告他，曾脅迫她到性俱樂部，在一群陌生人面前做愛。不到一週，萊恩宣布退選。

距離大選僅剩五個月，突然之間，我看不到任何對手。

吉布斯宣布：「等選戰結束，我們要去拉斯維加斯。」

但我仍把行程排得滿滿滿，往往在春田忙完一天的公事，就開車到鄰近小鎮拜票。有次拜票結束打道回府時，接到約翰．凱瑞工作人員的來電，邀請我在七月底於波士頓登場的民主黨黨代表大會上擔任主講人。我對這既不感到飄飄然，也不覺得緊張，可見我這一年已見慣大風

大浪處變不驚了。阿克塞爾羅提議組一個團隊，開始草擬講稿，但我搖手說不用。

我告訴他：「這次我想自己來。我知道自己要說什麼。」

接下來幾天，我著手寫講稿，多半在晚上回到春田萬麗酒店後動筆。攤在床上，背景聲是球賽轉播的雜音，我在黃色筆記本上快速寫下想法，總結我從大學就嚮往的政治形態、督促我一路走到今天的內心糾葛。我腦子充滿了各種聲音，來自：我的母親、外祖父母、父親、我的團隊、競選活動認識的人。一路走來，遇到的人，有太多理由可以憤世嫉俗，但卻拒絕變成那樣，反而繼續追求更高的理想，實現一個又一個抱負。有時候，我會想起賴特牧師講道時說過的一句話，抓住了這種精神。

無畏的希望（The audacity of hope）。

阿克塞爾羅之後與吉布斯交換了有關我發表演說之前遇到的種種曲折，包括我們必須和主辦單位協商我分配到的演講時間（由原本的八分鐘，討價還價到十七分鐘）。阿克塞爾羅以及他能幹的夥伴約翰．庫伯（John Kupper）不留情地大砍我的初稿，所幸結果更讓人滿意。再來是延後飛往波士頓的班機，因為我在春田參議院的法案表決搞到深夜才結束。我第一次練習用讀稿機，教練麥可．希恩（Michael Sheehan）解釋麥克風功能正常，要我「不用這麼大嗓門」。凱瑞要一位年輕的工作人員告訴我，我得刪掉其中一句我最愛的台詞，因為凱瑞上台時想要挪為己用，我對這當然是火冒三丈（阿克塞爾羅好心提醒我，「你只是伊州參議員，他們給了你機會登上全國性舞台……我覺得他們的要求並不過分」）。蜜雪兒在後台，一襲白衣，美麗大方。她緊握我的手，以關愛的眼神看著我，對我說：「別搞砸了，老兄！」然後兩人相視傻笑，我們兩人就是不忘隨時來個愛的表白。接著伊利諾州資深聯邦參議員迪克．德賓（Dick Durbin）介紹我出場，「讓我介紹主講人巴拉克．歐巴馬……」

一切結束後，我回頭檢視自己在二○○四年黨代表大會上致詞的表現。我一個人看著錄影帶，試圖理解那晚在會場到底發生了什麼。因為舞台妝之故，我看起來不可思議地年輕。看得出我在一開始，有些緊張。有些地方講太快或是太慢，手勢有些不自然，洩漏我還是個經驗不

足的菜鳥。

後來漸入佳境，找到自己的節奏。觀眾安靜而非吼叫。接下來幾年，在某些神奇的夜晚，我意識到這就是那種所謂魔力時刻。這時刻出現時，你有一種具體的感受，覺得你和群眾之間彷彿來了電，相互交流感情，彼此生命突然拼接在一塊，猶如電影膠卷，可在時間之河上倒轉或快轉，不知不覺你的聲音悄悄拔高，到了幾乎破音的邊緣，因為有一瞬間，你強烈感受到他們，看到他們整體。你感動了一部分人的集體心靈，這是我們大家都知道也希冀的東西，一種人與人相連的一體感，超越彼此的差異，存在各種可能性可取代差異性。但一如所有重要的事，你知道這個時刻稍縱即逝，魔力也會跟著失效。



在那晚上之前，我以為我了解媒體的力量。畢竟我目睹了阿克塞爾羅的廣告拉抬我的選情，讓我在初選出線；看到陌生人突然對我按喇叭並向我揮手；走在街上，孩童衝向我，然後一本正經地對我說：「我在電視上看到你。」

但那晚的曝光，影響力不可同日而語。實況轉播，沒有過濾，數百萬人同步收看，加上有線電視台的新聞播報以及網際網路轉發，又有數百萬人收看。下了台後，我知道自己的演說反應不錯，所以隔日在大會相關的各種場合上，遇到大家對我熱情寒暄，我一點也不訝異。儘管我在波士頓得到的關注令人滿意，但我認為這只是偶然，時時刻刻關注這類消息的人應該只限於政治狂吧。

黨代表大會之後，我立刻打包，開著休旅車，帶著蜜雪兒與兩個女兒開始為期一週的伊利諾州南部之旅，目的是讓選民知道，我仍然關心本州的問題，沒有因此而膨風。距離第一站還有幾分鐘的車程，我下了高速公路，傑若米亞（南部的競選總幹事）接到先遣部隊打來的電話。

「好的……我會和司機說。」

「怎麼回事？」我問道。因為睡眠不足加上滿檔的行程，讓我有些累得吃不消。

傑若米亞說：「我們預期也許會有一百人在公園，但是現在來了至

少五百人，他們要我們晚點到，給他們多一點時間安排與準備。」

二十分鐘後，我們停了車，看到公園人山人海，似乎全鎮的人都傾巢而出。有父母帶著小孩，將小孩扛在肩上。有老年人坐在摺疊椅上，揮舞小面國旗。男子穿著格子襯衫、頭戴棒球帽。許多人肯定只是好奇而來，想看看到底怎麼回事。但其他人站著耐心等待。瑪莉亞看著窗外，沒理會莎夏努力擠開她的動作。

「這些人在公園做什麼？」瑪莉亞問。

「他們想看看妳老爸。」蜜雪兒答道。

「為什麼？」

我轉向吉布斯，對方聳聳肩，愛莫能助地對我說：「你需要一艘更大的船。」

之後，每到一站，人數都是之前的四、五倍之多。不管我們怎麼告誡自己，人氣會散，氣球會消風，不管我們怎麼制止自己膨風，但選舉本身幾乎都是事後才想到但後悔莫及的馬後砲。到了八月左右，共和黨找不到願意出征的在地人（儘管美式足球「芝加哥熊」的前教練麥克．迪特卡〔Mike　Ditka〕曾公開表態有興趣）。結果共和黨徵召了立場保守、愛搧風點火的大砲艾倫．凱斯（Alan　Keyes），這招著實令人不解（吉布斯不懷好意地咧嘴笑言：「瞧，對方也有了自己的黑人」）。除了他是馬里蘭州居民之外，凱斯強烈抨擊墮胎以及同志文化，在在讓他在伊利諾州吃不太開。

凱斯每次都故意念錯我的名字：「耶穌基督不會投霸拉克．歐巴馬一票！」

結果我大贏他四十多個百分點，創下該州聯邦參議員選戰史上最大差距。

選後的慶功派對上，大家心情都有些壓抑，不僅因為這一仗勝負早已是定局，也因為全國選戰之故。凱瑞輸給了小布希，共和黨續掌眾議院與參議院；就連民主黨在參院的少數黨領袖湯姆．達希爾（Tom Daschle）都意外地輸掉在南卡羅來納州的連任保衛戰。小布希的政治幕僚卡爾．羅夫（Karl Rove）洋洋得意，夢想共和黨永遠掌控參眾兩院多數地位的大業成真了。

同時，蜜雪兒和我累癱了。我的工作人員算算我過去十八個月來，

僅休了七天。我和蜜雪兒趁著我到參院宣誓就任前的六個禮拜空檔，打理之前沒空處理的家務。我飛往華府會晤新同事、面試應聘的員工、找最廉價的公寓。蜜雪兒決定和孩子續留在芝加哥，這兒有家人與好友形成的支持圈，更別提她熱愛的工作。儘管夫妻分居兩地，一週只能小聚三天，讓我心情盪到谷底，但是我無法反駁她的邏輯。

除此之外，我們並未對已發生的事糾結太多。我們飛到夏威夷，和外婆以及妹妹瑪雅一起過聖誕節。我們唱聖歌、在沙灘堆沙堡、看著女兒拆禮物。我把花環拋入海裡，緬懷母親，這海域是我和妹妹海葬母親骨灰之處。接著我也在外公下葬的太平洋國家紀念公墓墓碑前放了一個花環。新年過後，一家四口飛往華府，在參院宣誓儀式的前夕，蜜雪兒在下榻的旅館裡梳妝，準備和我一起參加新進參議員的歡迎晚宴。我剛好接到出版社編輯來電。由於黨代表大會的演說，拉抬了我舊書的買氣（該書已絕版多年，最近才又重新出版），衝上排行榜冠軍。編輯打電話來恭喜我，也提醒我還欠他們一本新書，這次預付的版稅之高，讓人瞠目結舌。

我感謝她，然後掛了電話，蜜雪兒正好也走出臥室，穿著一襲閃閃發亮的晚禮服。

「妳美啊，媽咪，」莎夏說道。蜜雪兒在女兒面前轉了一圈。

「好了，妳們要乖哦。」我邊說邊親了親她們，然後和當晚充當保母的岳母說再見。我和妻子沿著長廊，準備去搭電梯，突然蜜雪兒停了下來。

「忘了什麼嗎？」我問。

她看著我，搖搖頭，不可置信地說：「真不敢相信你辦到了。打贏選戰、出書，全都實現了。」

我點點頭，吻了吻她額頭：「魔豆啊，寶貝，魔豆。」



按理，對於華府新進參議員而言，最大挑戰通常是讓大家注意到你做的事，但我卻遇到相反的問題。我只是參議院的新人，相較於這地位，繼續炒作我的新聞，顯得愈來愈可笑。記者們三不五時就問我有什

麼計畫，最常問的是我是否有意競選總統。我宣誓就任當天，一位記者竟然問道：「你認為你的歷史定位是什麼？」我笑答，我才剛到華府，年資上排名第九十九，尚未投下任何一票，也不知道國會大廈的洗手間在哪兒。

我並非矯情。參選參議員，感覺在我能力所及，也很開心做到了，亟於想開始辦正事。為了降低外界過高的期待，我和團隊參考了希拉蕊．柯林頓（Hillary　Clinton）的做法，後者四年前高調進入參院，靠著勤奮、實力、關心選民建立了口碑。我在參院的目標是做事而非作秀。

沒有人比我新聘的幕僚長皮特．勞斯（Pete　Rouse）更適合落實這樣的路線。皮特年近六十，一頭白髮，身材壯碩猶如大熊貓，在國會山莊工作了將近三十年。他上一份工作是擔任湯姆．達希爾的幕僚長，而他在華府的人脈之廣，讓他贏得「第一○一位參議員」的封號。不同於大家對華府政治操盤手（political　operatives）的既定刻板印象，皮特對於聚光燈很感冒。在他滑稽、粗枝大葉的外表下，其實是個靦腆內向的人，這有助於解釋他何以長期維持單身、對貓超有愛心。

說服皮特幫我這個菜鳥，著實費了我不少勁。他說，他並不在意自己的地位矮一大截，他更在意的是達希爾落選後，助理們跟著失業，他擔心沒時間幫他們另覓新職。

皮特為人高尚、正直，禁得起檢驗，加上學富五車，讓他猶如天賜的禮物。有了他的信譽掛保證，我的辦公室得以聘請到一流的職員與助理。有了吉布斯擔任通訊聯絡主任，我們還網羅了國會山莊資深職員盧沛寧（Chris　Lu）擔任立法事務主任。延攬機靈的海軍後備役上尉馬克．李伯特（Mark　Lippert，漢名李模楷）擔任外交幕僚。阿利薩．馬斯特羅莫納哥（Alyssa　Mastromonaco）原本是凱瑞總統競選活動的得力幹將，別看她生得娃娃臉，解決問題與組織活動的能力之強無人能及，我延攬她擔任日程安排主任。最後我們找了體貼又帥氣的二十三歲年輕人喬恩．法佛洛（Jon Favreau，我們常叫他小名法夫斯〔Favs〕）擔任文膽。他也是凱瑞競選團隊的一員，被吉布斯與皮特力薦。

「我之前見過他嗎？」面試結束後我問吉布斯。

「是的……就是他在黨代表大會上跟你說，凱瑞要竊用你的台

詞。」

我還是雇用了他。

在皮特指揮坐鎮下，團隊在華府、芝加哥以及伊州南部幾個地點成立了辦公室。為了強調我們重視家鄉的選民服務，阿利薩在伊利諾州各地安排了大大小小的市民大會（town hall meeting），第一年多達三十九場。我們立了規矩，嚴禁接受全國性媒體採訪，也拒絕上週日晨間秀，轉而將重心放在伊利諾的地方報以及地方的加盟電視台。最重要的是，皮特設計了一套完善系統，可以處理電子郵件以及選民訴求。他也花時間和回覆選民信函的職員以及實習生聊聊，不厭其煩地修改他們回信的內容，也再三確認他們熟悉所有聯邦機構，知道如果社會安全福利金支票遺失、退伍軍人福利被中斷、申請小型企業貸款等該找哪些單位。

皮特說：「選民可能不認同你的立場，但他們絕不會指責你沒回信！」

辦公室有高人打理，我可以放心將大部分時間用於研究議題，並認識其他參議員。這工作多虧了伊利諾資深參議員德賓慷慨牽線，變得輕鬆許多。德賓是保羅．塞蒙的友人與追隨者，也是參院最厲害的辯士之一。在自命不凡的文化裡，參議員往往不樂見後輩搶鋒頭，占去更多新聞版面，但德賓自始至終都很熱心，不吝幫忙。他帶著我認識參議院的會議廳。有關各種伊利諾州的專案，他堅持辦公室的職員和我們有功同享，絕不獨攬。他耐心待人，又有絕佳幽默感，週四與選民有約的早餐會報由我們兩人共同主持，賓客把很多時間花在和我拍照或是索求簽名，德賓未顯任何不耐。

民主黨在參院的新領導人哈利．瑞德（Harry Reid）也是如此。哈利進軍參議院的路徑和我差不多，至少選前都不被看好。他的老家在內華達州的小鎮瑟奇萊特（Searchlight），父母靠採礦與洗衣維生，小時候家貧如洗，住的房子破破爛爛，沒水沒電，也沒有電話。他卻有辦法靠打工一路念到大學，更被喬治華盛頓大學法學院錄取。他只要沒課就換上制服擔任國會警察，賺取學費。他第一個跑來告訴你，他從來沒有為此而懷恨在心。

我們第一次見面時，他用低沈嗓音跟我說：「巴拉克，你要知道，

我小時候打拳擊。我真不是出色的運動員，不夠高大壯碩。但是我有兩個優勢，我耐打，而且我不輕言放棄。」

明知其不可為而為之大概是我和哈利可以合得來的主要原因，儘管兩人的年齡與歷練都相差甚多。他不太流露感情，老實說，他有個習慣還真讓人受不了：和人講話（尤其是電話中），動不動就忘了正常的禮數，所以往往你話才講到一半，他已掛斷電話。不過一如艾米爾．瓊斯在州議會的做法，在參院委員會上，他會竭力罩我，讓我了解委員會的規章事務，不因我在參院沒什麼地位就冷落我。

其實，這種提攜與相挺是參院的常態。參院老驥（old bulls）——包括泰德．甘迺迪（Ted Kennedy）、歐林．海契（Orrin Hatch）、約翰．華納（John Warner）、勞勃．伯德（Robert Byrd）、丹尼爾．井上（Dan Inouye）、泰德．史蒂芬（Ted Stevens）等人，友誼不受黨派限制，跨黨合作輕鬆而自然，我發現這是「最偉大的一代」（the Greatest Generation）的典型作風。而年紀較輕的參議員少社交，意識形態更鮮明，這也是金瑞契時代之後，眾議院的特色。不過就算和最保守的議員打交道，我也常能找到彼此的交集，例如奧克拉荷馬州眾議員湯姆．科博恩（Tom Coburn），他是非常虔誠的基督徒，老是懷疑政府會亂花錢，對此他把關甚嚴，絕不讓步。後來兩人成了好友，他真誠而細心。我們兩人的辦公室職員合作無間，草擬法案提高政府發包工程的透明度，減少浪費。

從很多方面來看，我在參院的第一年感覺彷彿是州議會頭幾年的翻版，只不過聯邦參院的賭注與風險更高、聚光燈更亮、遊說人士更懂得怎麼把他們客戶的利益用偉大的訴求加以包裝。以前在州議會，許多議員喜歡保持低調，遠離是非，所以往往在狀況外。但是在參院，新同事得到充分簡報，又不吝於表達意見，導致委員會開會落落長。現在想來，我為自己之前在法學院以及州議會長篇大論，害台下人受苦，誠心感到抱歉與同情。

民主黨在參院是少數黨，所以我和同黨議員對於什麼法案可以走出委員會進入參院全院表決，其實鮮少有置喙的餘地。我們在幾乎空蕩蕩的國會殿堂上，以及國會頻道「C-SPAN」攝影機前，眼睜睜看著共和黨議員提出的預算案大砍教育經費、稀釋環保措施，除了大聲力駁，一點

轍也沒有。我們很痛苦，因為表決不過是為了削弱民主黨而非推動政策，不過是為了即將到來的選舉製造話題罷了。一如在伊利諾州議會，我竭盡所能，試圖影響次要政策，推動小型的跨黨派措施，例如提供資金預防大流行病疫情，或是恢復伊利諾州某軍階退伍軍人的福利等等。

儘管參院的某些面向讓人沮喪，但我還真不介意放緩步調。身為參院最年輕的菜鳥之一，又有伊利諾州七○%的民意支持，我知道自己可以保持耐心，不用急。有些時候，我忍不住冒出何不乾脆參選州長甚至總統的想法，心想高階行政位置可以讓我更有機會設定議程。不過現在我才四十三歲，甫登上全國性舞台，我想我有的是時間。

我的心情也因為不用太操心家庭而輕快許多。除了惡劣天候攪局之外，往返華府與芝加哥的通勤時間，基本上和春田往返芝加哥差不多。一旦回到家，我不像競選期間那麼忙碌，也不像同時得兼顧三份工作而難以專心。我有更多時間接送莎夏上週六的舞蹈課，或是在瑪莉亞睡前，念一章《哈利波特》的故事給她聽。

財務狀況獲得改善，也減輕了很多壓力。我們買了新家，搬到一棟喬治亞式的大房子，位於肯伍德區一座猶太會堂的對面。我們認識的一位年輕朋友山姆．卡斯（Sam Kass），是個有抱負的廚師，他以適中的價格同意幫我們採買夠一週用的生活用品，以及打理健康的三餐。從聯邦愛迪生電力公司（Commonwealth Edison，伊利諾州最大的電力供應商）退休的主管麥克．斯格內特（Mike Signator）曾是我競選期間的志工，同意兼職續任我的司機，後來和我們親如家人。

最重要的是，因為手頭寬裕些，我們可以請岳母瑪麗安減少工時，改而幫忙照顧兩個外孫女。瑪麗安聰明、風趣、年紀尚輕，體力足以在四歲與七歲孩子的後面追著跑，多虧了她，我們大家的生活都更加輕鬆。所幸她也滿照顧我這個女婿，每次我遲到、搞得一團亂，或是其他表現不盡如人意時，她都會挺身替我辯護。

有了額外幫手，讓我和蜜雪兒多了一些共處時間，兩人已太久沒這樣了。我們更常大笑，並再次提醒對方，我們是彼此最好的朋友。除此之外，兩人都訝異生活並沒有因此產生巨變。我們還是家庭第一，避開衣香鬢影的派對、拉抬事業的聚會，因為我們不想犧牲與孩子共處的時間，覺得沒必要常常盛裝示人，再者因為蜜雪兒習慣早睡早起，往往十

點之後就開始犯睏。我們週末一如以往，我去打籃球，或是帶女兒到附近泳池。蜜雪兒到塔吉特連鎖超市採買生活用品，或是替女兒安排玩伴。我們會和親戚以及核心圈密友一起用餐或烤肉，這些人包括薇拉瑞、馬丁、安妮塔、艾瑞克與雪若．惠特克夫婦（Eric and Cheryl Whitaker，兩人都是醫師，兩個小孩和我們家女兒同齡）、凱伊與威靈頓．威爾森夫婦（Kaye and Wellington Wilson）等人。凱伊與威靈頓年紀較長，暱稱為「凱伊媽媽」和「威靈頓爸爸」，威靈頓已退休，曾是社區大學行政人員；凱伊是芝加哥一基金會的專案主任，擁有精湛廚藝。這些人都是早在我籌畫從政時認識的好友，也都自動請纓要擔任保母，幫我照顧女兒。

這不代表蜜雪兒和我就不用做任何調整。兩人走在人群中，輕易被人認出，儘管民眾和以前一樣支持我們，但對於突然無法隱姓埋名，著實令人不安。選後沒多久的一個晚上，蜜雪兒和我去看了一部傳記電影《雷之心靈傳奇》（*Ray*），由傑米．福克斯（Jamie Foxx）主演，一走進電影院，入座的觀眾竟然報以掌聲，嚇了我們一跳。有時候我們出去用餐，發現坐附近的用餐者要嘛想和我們攀談，要嘛非常安靜，似乎想偷聽我和蜜雪兒說什麼。

女兒也注意到了。我當選聯邦參議員後的第一個暑假，決定帶兩個女兒到林肯公園動物園。麥克．斯格內特警告我，週日下午如果天氣不錯，動物園可能會人山人海，但我堅持要去，深信有了墨鏡與棒球帽，就不怕被人認出。前半個小時左右，一切都照計畫進行。我們隔著玻璃看著獅子在巨大獸欄裡四處覓食，還對大猩猩做鬼臉，完全不受外人打擾。當我們停下來看著地圖確定要怎麼走到海獅館時，聽到一男子大叫。

「歐巴馬！嘿，快看……是歐巴馬！嘿，歐巴馬，我可以和你拍張照嗎？」

接下來就是被人群團團圍住，有人要握手，有人要簽名，父母讓孩子站在我旁邊求合照。我示意麥克帶女兒去看海獅，我留下來。接下來約十五分鐘，我向選民致意，感謝他們的鼓勵與打氣，也不斷提醒自己這是我從政免不了的附帶品，不過想到女兒可能會擔心她們老爸，心還是沈了一下。

終於和小孩會合，麥克建議我們離開動物園，找個安靜的地方吃冰淇淋。坐在車上，麥克體貼地保持安靜，女兒們也不說話，但沒多久就忍不住了。

「我覺得你需要一個化名。」瑪莉亞在後座鄭重其事地建議。

「什麼是化名？」莎夏問。

「當你不希望別人知道你是誰，你會用一個假名。就像『強尼．麥克約翰．約翰』。」瑪莉亞解釋道。

莎夏咯咯笑了。「是的，爹地，你應該叫強尼．麥克約翰．約翰！」

瑪莉亞也接著說：「而且你也要變聲。大家認得你的聲音，所以你講話得提高音調，並加快速度。」

「爹地講話有夠慢。」莎夏說。

「來嘛，爹地，試試看。」瑪莉亞起鬨。她竭盡所能地提高音調，並以最快的速度說道：「嗨，我是強尼．麥克約翰．約翰！」

麥克忍不住大笑。等我們到家後，瑪莉亞驕傲地向蜜雪兒解釋她的妙計，蜜雪兒拍拍她的頭說道：「這主意很棒，寶貝。但是爹地不讓人認出的唯一辦法是動手術矯正他的招風耳。」



聯邦參院讓我興奮之處是它給了我影響外交政策的能力，這是州議會給不起的。從進大學開始，我對核武議題尤其感興趣，因此還沒等到宣誓，我就等不及寫信給外交委員會主席迪克．魯嘉（Dick Lugar），表明希望和他一起共事的意願。魯嘉生前致力禁核擴散，這也成了他的註冊商標。

迪克的反應很熱情。他是印第安納共和黨籍參議員，在參院已二十八年，是參院的耆老，對於國內議題，諸如稅務與墮胎等，立場保守。但是在外交政策上，他審慎、有國際主義者的衝動與格局。他的主張長期以來一直是主流共和黨（如老布希總統）奉行的路線。在一九九一年，前蘇聯瓦解之後不久，迪克與民主黨參議員山姆．努恩（Sam Nunn）合作，草擬並通過了法案，允許美國人協助俄羅斯以及前蘇聯加

盟共和國銷毀大規模毀滅性武器。這個名為「努恩－魯嘉法」絕對是大膽而禁得起時間考驗的成就——逾七千五百枚核彈頭將在接下來的二十年銷毀，影響所及，加速了美俄國安官員之間的交流，這在危險的過渡期至關重要。

而今二○○五年，情報顯示，包括蓋達在內的極端組織正在前蘇聯集團共和國到處搜獵，專找防護鬆散的前哨站下手，尋找還有沒有剩餘材料製造核子、化學、生物等武器。迪克和我開始討論如何以現有的「努恩－魯嘉法」框架為基礎，進一步立法，防範這類威脅。這也是何以在二○○五年八月，我和迪克搭乘軍機，前往俄羅斯、烏克蘭、亞塞拜然訪問一週。對迪克而言這是例行訪問，以便監督努恩－魯嘉法的落實進度，而我卻是第一次以官方身分出訪海外。這些年來，有關國會議員利用公訪在海外吃香喝辣的傳聞不斷（行程沒那麼緊湊、餐餐是豪華大餐、瘋狂採購等）。如果真是這樣，迪克從頭到尾都在狀況外，完全沒有受過這種待遇。儘管他已七十多歲，卻能維持馬不停蹄的行程。在莫斯科，與俄羅斯官員開了整整一天的會之後，我們搭機往東南，飛到幾個小時距離之外的薩拉托夫（Saratov），再搭一個小時的車，參訪一個祕密核武庫，這裡美國已出資，協助升級對俄羅斯飛彈的安全保護（我們照例被招待羅宋湯與一種魚凍，迪克面不改色地吃進肚，我則像個六歲小孩，把食物在盤子上翻來覆去）。

到了烏拉山脈附近的彼爾姆（Perm）之後，穿過棄置SS-24與SS-25飛彈殼體的墳場，這最後一批殘留的戰略核彈曾瞄準歐洲。到了烏克蘭東部的頓涅茨克（Donetsk），我們參觀了一處設施，裡面庫存了各種傳統武器，包括彈藥、高級炸藥、地對空飛彈、乃至藏在兒童玩具中的迷你炸彈，從烏克蘭各地蒐集到此，等著被銷毀。在基輔，負責接待我們的東道主帶我們到市中心一處破舊、無人看守的三層樓複式設施，根據努恩－魯嘉法，該設施得到美國資金贊助，安裝了一套新的系統，可存放冷戰時期生物研究用的樣本，包括炭疽病、淋巴腺鼠疫等等。這一切病菌在在證明，人類有能力發揮巧思，行瘋狂之舉。我這麼多年來過於關注國內議題，但此行激發我的鬥志，提醒我世界很大，以及華府所做的決定對人類的影響非常深遠。

迪克的做事態度讓人留下深刻而持久的印象。他像聖誕老公公一樣

的臉，永遠面帶平和的微笑，不厭其煩回答我的問題。每次他與外國官員開會，列出一樣樣事實時，拿捏之謹慎、精準，手法之高明，讓我驚豔。我發現，他能忍受旅行誤點，沒完沒了的談話，或是午餐就喝伏特加，因為他知道維持一般禮節可以跨越文化差異，進而促進美國利益。對我而言，這是一堂受益頗多的外交實務課，示範一個參議員可發揮什麼樣的影響力。

然後一場暴風雨，改變了一切。



我和迪克出訪的那一週，熱帶風暴在巴哈馬群島附近成形，穿過佛羅里達州，滯留於墨西哥灣，在溫暖海域的上空聚積能量，不懷好意地瞄準美國南部沿海各州，蠢蠢欲動。我們這支參院代表團降落倫敦，準備會晤英國首相東尼．布萊爾（Tony Blair）之際，一個來勢洶洶、全面爆發的災難也正在路上。卡崔娜颶風（Hurricane Katrina）以時速一二五英里登陸，將墨西哥灣沿岸所有社區夷為平地，堤防崩毀，紐奧爾良州大部分地區全泡在水裡。

我熬夜觀看新聞報導，從螢幕上看到大自然摧枯拉朽的破壞力，覺得目瞪口呆。污濁泥濘的水上漂著浮屍，年老病患被困在醫院，槍聲、搶劫的消息接二連三，難民擠在收容所對未來不抱希望。看到這樣的苦難已夠讓人難過，再看到政府反應慢半拍，以及這麼多不堪一擊的窮人與勞工階級，讓我慚愧不已。

過了數日，我加入老布希總統、芭芭拉．布希（Barbara Bush）、柯林頓夫婦一起到休士頓勘災，當地有數千人因為卡崔娜家被毀了，被安置在太空巨蛋體育場會議中心內的臨時收容所。當地政府與紅十字會以及聯邦緊急事務管理署（FEMA）合作，不眠不休提供民眾基本必需品。我一個床位一個床位地視察，發現多數是黑人，其實他們早在颶風來襲之前就被社會拋棄了——沒有存款也沒有保險，只能勉強餬口。我傾聽他們的心聲，稱自己的家被大水毀了，心愛的家人至今下落不明；無法撤退，因為沒有車，或是搬不動病弱的父母。這些人和我曾在芝加哥努力組織的人沒有什麼不同，也和蜜雪兒的姨母、表兄妹沒有什麼不

同。我提醒自己，不管我的處境改變有多大，他們的情況還是原地踏步，我們國家的政治也原封不動。到處是被遺忘的人、被遺忘的聲音，政府對他們的需求往往視而不見或是漠不關心，他們是被漠視的人。

我覺得他們的苦難猶如是一種譴責，因此身為參院唯一的非裔，我決定該是解除不上全國媒體禁令的時候了。我接受有線電視新聞節目專訪，表示儘管我不認為種族主義是造成政府救災反應不及格的主因，但這次颶風確實證明執政黨乃至全美對於解決以下問題投資甚少，包括遍存在美國土地上的孤立現象、跨代貧窮、缺乏機會等等。

回到華盛頓，我和參院同事起草了法案，協助墨西哥灣區重建，並將法案提交「國土安全與政府事務委員會」（Homeland Security and Governmental Affairs Committee）。但感覺在參院的日子還是不一樣了。到底要在議院花多少年才能真正改變休士頓災民的生活？到底參院委員會要開多少的公聽會？多少個闖關失敗的修正案？和執拗的主席協商出多少個預算準備金？才夠抵消聯邦緊急事務管理署一位署長、環保署一位工作人員，或是勞工部一位職員一個誤判衍生的後果？

這種不耐煩在幾個月後訪問伊拉克而變本加厲。我跟著小型國會代表團前往伊拉克訪問，距離美國為首的盟軍入侵伊拉克已近三年，白宮再也無法否認這場戰役已變成災難。美軍入侵伊拉克後，伊拉克軍隊被解散，居多數的什葉派獲准不留情地把遜尼派穆斯林趕出政府機構，由他們接管在政府裡的一官半職。美國官員的規畫讓伊拉克的情勢陷入混亂，而且愈來愈危險。教派間血腥衝突不斷，自殺攻擊有增無減，路邊炸彈爆炸是家常便飯，汽車炸彈在鬧區的街道上引爆也屢見不鮮。

我們這群人訪問了美軍在巴格達、法魯加（Fallujah）、基爾庫克（Kirkuk）的基地。我們搭乘黑鷹直升機往返，從上俯瞰，整個伊拉克看起來筋疲力盡，被迫擊砲炸得傷痕累累，街上安靜得令人覺得不安，市容布滿厚厚的塵土。在每一站，我們遇到聰明又勇敢的指揮官以及士兵，大家深信，只要提供伊拉克適量的軍事援助、技術培訓、加上吃得苦中苦，伊拉克總有一天會好轉。但是我和記者以及幾位伊拉克高階官員交談後，對方的說法卻截然不同。他們表示，邪惡的靈魂已被釋放，什葉派與遜尼派之間的殺戮與血仇讓和解的希望遙不可及（如果不想把話說死的話）。伊拉克至今尚未瓦解的唯一原因，係因我們派駐在伊拉

克的年輕士兵與陸戰隊，其中許多人才剛高中畢業而已。至今美軍已有兩千多人遇害，另有數千人受傷。顯然，這仗打愈久，愈多美軍將成為被攻擊的目標，偏偏他們看不見也摸不清敵人。

返回美國後，我不禁想起那些可憐的孩子，因為迪克．錢尼（Dick Cheney）與唐納．倫斯斐（Donald Rumsfeld）等政客的傲慢而付出鉅額代價。錢尼與倫斯斐因為錯誤的資訊，將我們捲入戰爭，至今仍拒絕通盤檢討其後果。民主黨同事中，當年多達一半以上同意出兵，這點讓我冒出另一種疑慮。擔心自己留在華府愈久，與華府成了不可分割的連體嬰關係，適應了如魚得水的安逸生活後，不知會對自己造成什麼影響。現在我看清會有什麼結果——逐漸被同化、行禮如儀、沒完沒了地為下一次選舉占好位子、在有線電視新聞節目上為了團體共識不敢提出異議，這一切都會一點一滴地破壞你的直覺，削弱你的獨立性，直到你堅信的一切完全消失。

若說我對現狀感到滿意，覺得自己找到了理想的工作，正在用可接受的速度做正確的事，但這一切因為卡崔娜以及伊拉克之行戛然而止。改變必須更快出現，為了這目標，我得決定自己要扮演什麼角色。

第4章

一週下來，我碰到的人（包括朋友、支持者、點頭之交、素昧平生的陌生人，有些是第一次見面，有些透過電視聽過我發言），幾乎各個都堅信我會當上總統。他們基於感情、堅定的信念、引以為豪的政治敏銳度、識英雄的慧眼，或是未卜先知的能力吧，跟我說，我會當總統。有時，他們會以宗教語言加以包裝，稱當總統是上帝為我制定的計畫。我則笑笑地表示，真希望當時我考慮參選時，他們就告訴我這點：這會大幅減輕我的壓力與自我懷疑。

真相是，我並不怎麼相信命運。我擔心凡事推給命運會強化落魄人的灰心喪志，以及有權人的自鳴得意。我懷疑上帝的計畫（不管那計畫是什麼），規模大到可拯救我們凡人的苦難。儘管我們不願承認，但我們這輩子受到意外與偶發事件左右的程度高於我們的想像；因此我們最好讓自己表裡如一，不要說一套，做一套。此外，對什麼事有所困惑時，想辦法找出一些意義來。對於我們手中拿到的牌，心存感恩與勇氣。

在二○○六年春季左右，我知道投入二○○八年總統大選的可能性仍舊不高，但也不再是百分之百不可能。每一天，參院辦公室都被大量的媒體邀約淹沒，收到的電子郵件是其他參議員的兩倍。參加十一月期中選舉的候選人都希望我站台，幫他們搶占頭條版面。儘管辦公室一再否認我計畫參選二○○八年總統大選，但愈否認，愈是助長外界的揣測。

有一天下午，皮特走進我的辦公室，順手關上了門。

「我問你一件事。」他說。

我正在給選民的信上簽名，抬頭對他說：「問吧。」

「你改變了二○○八年的計畫嗎？」

「我不知道，我應該變嗎？」

皮特聳了聳肩。「依照原先計畫，你遠離鎂光燈，以免成為焦點，專注於伊利諾州，這些都很合理。但是你個人的人氣並未下降，如果你有丁點想要選，我得寫份備忘錄，概述我們要做的事，讓你保有選擇的餘地，你覺得可以嗎？」

我靠坐在椅背上，看著天花板，清楚自己答案背後隱含的意義。「說得通。」我終於回道。

「OK嗎？」皮特問道。

「OK。」我點頭，繼續處理給選民的回信。

「備忘錄大師」是一些職員給皮特取的綽號。經由他的巧手，不起眼的備忘錄成了一件藝術品，不僅實用有效，還頗具啟發性。過了數日，他改了這一年剩下月份的時間表，然後發給高階成員，讓他們參考。上面要求增加旅行時間，以便為更多的民主黨候選人站台、會晤重量級的黨幹部與金主，也提醒要修改競選演說。

接下來幾個月，我照著這個時間表操課，在新的群眾前，展現自己以及我的想法，到搖擺州以及搖擺選區支持民主黨候選人，也拜訪自己從未去過的地方。參加西維吉尼亞州傑佛遜－傑克森年度餐會（Jefferson-Jackson Dinner）以及內布拉斯加州的莫里森．艾克森年度餐會（Morrison Exon Dinner）。我們在這兩場民主黨的募款餐會上，滿載而歸，會場座無虛席，大家全部歸隊。每次有人問我，是否會參選總統，我迂迴地說：「我現在一心只想讓本．尼爾森（Ben Nelson）勝選回到參議院，我們需要他。」

我在騙他們嗎？我在自欺欺人嗎？這不好說。我想，我是在試水溫、審時度勢，試著把我行走全國看到與感受到的，對照於我想投入全國性大選的奇想，看看兩者能否相符。不過，我知道爭取總統候選人資格並非你心血來潮的事。怎麼做才對？一，要謀定才能後動。再者，必須慢慢來，且不動聲色。三，不僅要有自信與信念，也要有人願意捐贈大把的鈔票，給予充分的承諾與善意，讓你能一路走遍全美五十州，撐過兩年的初選與黨團會議。

是有一些民主黨參議員的前例可供參考，包括喬．拜登（Joe Biden）、克里斯．杜德（Chris Dodd）、艾文．貝伊（Evan Bayh），當然還有希拉蕊．柯林頓，為可能的參選奠定了基礎。這些人都曾參選總統，為選戰準備了多年，也擁有經驗豐富的工作人員、金主、地方官員簇擁力挺。多數人推動重大立法有功。我喜歡他們。他們對我也非常友善，和我在諸多議題上意見一致。不像我，他們不僅擅長打出漂亮的選戰，也有能力主掌白宮。如果我相信自己能夠以他們無法做到的方式

激勵選民（建立比他們更廣泛的聯盟、使用和他們不一樣的語言、能夠撼動華府並給予有需要的人注入希望），我也明白，自己今天之所以受到青睞追捧，一部分是大家的錯覺與幻想，是媒體友善報導的結果，以及大家見異思遷、喜新厭舊的心態使然。我知道這樣的激情會在一瞬之間逆轉，崛起的新星被翻轉為乳臭未乾、自以為是的小夥子，膨風地以為第一任參議員做不到一半就能當上總統治理整個國家。

我告訴自己稍安勿躁，先等等。付了會費、做完任期、等著輪到自己上場。

在晴朗的春日下午，哈利．瑞德要我到他的辦公室坐坐，我從參院會議廳沿著大理石台階登上二樓，感覺每跨出一步，牆壁上過世已久的大人物的肖像似乎睜大黑眸緊盯著我瞧。哈利在交誼廳和我寒暄，然後帶我進入他的辦公室，室內寬敞、挑高，和其他資深議員的辦公室一樣，有著精緻的線板、瓷磚，以及絕佳視野，但是看不到紀念品以及與名人握手寒暄的照片（這兩樣是其他辦公室的標配）。

「我就長話短說，」哈利說道，彷彿他是個閒聊高手。「我們黨團會議裡有很多人計畫參選總統，我幾乎算不清楚有幾位。他們都是出色的人選，所以我無法公開表態會挺誰……」

「聽我說，哈利，我沒有……」

「但是，」他搶白道：「我覺得你應該考慮參加這一輪的競選。我知道你已說過不會這麼做。當然啦，很多人會說你還需要更多的經驗。但是我跟你說吧，在參院再待十年不會讓你變成更好的總統。你能激勵人民，尤其是年輕人、少數族裔、甚至是立場溫和的白人。這可就厲害了。人民需要不一樣的東西，當然啦，這仗很辛苦，但我覺得你會贏。舒默（Chuck Schumer）也有同感。」

他站起來走向門口，意味會談結束。「這就是我想跟你說的，所以考慮一下好嗎？」

我吃驚地離開他的辦公室。我和他的交情不錯，知道他是個非常務實的政治人物。走下階梯，我心想他這話有什麼其他意涵，還是他有什麼盤算但我太嫩沒看出文章。不過後來和舒默以及德賓交談後，兩人都釋出同樣訊息：美國亟需新的聲音。我再也沒有比現在更好的參選機會，畢竟我得到年輕選民、少數族裔、無黨無派民眾支持，說不定還可

以跨大版圖，拉抬民主黨參眾兩院候選人的選情。

除了高階職員以及親友，我沒有和任何人提及上述談話，感覺好像踩到了地雷，不敢有任何行動。我和皮特一起深思這個問題，他建議我再找一個人談談，之後再認真分析參選需要哪些條件。

「你得和甘迺迪談談，他認識所有的參選人。他自己也參選過。他會給你一些意見與觀點。至少他會告訴你，他是否有了支持的對象。」

泰德．甘迺迪是美國政壇赫赫有名家族之後，當時可說是華府在世傳奇人物。他已擔任參議員逾四十載，是每一個重大進步訴求的前鋒，從民權、最低工資、乃至醫療保健的立法都有他。他身材魁梧高大，一頭白髮，不管在哪個房間，似乎填滿了整個空間。他是少數幾位特能吸睛的參議員之一。每次他在參院會議廳小心翼翼地起身，伸手到口袋找眼鏡或筆記，發表演說時，以波士頓特有的嗓音念出「謝謝你、主席女士」，在在都能吸引眾人目光。論點登場，聲音上揚，臉龐泛紅，猶如一個宗教復興運動的布道家，不管議題多麼平凡不起眼，都能被他轉調成高潮迭起。演說進入尾聲，帷幕落下，他又恢復為慈祥的老泰迪。在位子間的走道上來回走動，檢查名冊，或是坐在某個同事的旁邊，將手放在他們的肩膀或前臂上，和他們竊竊私語，有時候爆出大笑，讓你不由自主卸下心防，成為他未來所需的一票。

泰迪的辦公室位於羅素參議院辦公大樓的三樓，恰與他這個人相稱——散發魅力、充滿歷史感，辦公室的牆上掛滿了甘迺迪時代卡美洛王朝（Camelot）的照片、帆船的模型、鱈魚角畫作。有一幅畫特別吸引我的注意力，滔滔白浪拍打著黑色鋸齒狀石塊起伏的岩壁。

「花了好長時間才畫到讓我滿意。」泰迪邊說邊走到我身側。「試了三、四次。」

「努力沒白費。」我說。

我們坐在他的堡壘裡，百葉窗被放下，室內燈光柔和，他開始說起故事，關於航海、小孩、這些年他在參院全院院會上的各種戰鬥。內容五花八門，有趣的、有顏色的，什麼都聊。他偶爾會離題，然後又回到正題。有時一個想法，他只是點到為止。其實我們兩個心知肚明，這一切只是表演，為我來訪的真正目的先暖身。

「所以……」他終於說到重點，「我聽到一些傳聞，說你要參選總

統。」

我告訴他，這不太可能，但我仍需要他給些意見。

「嗯，不知是誰說的，一百名參議員照鏡子，照出了一位總統，」泰迪輕笑出聲。「他們問：『我具備參選的條件嗎？』傑克（傑克．甘迺迪）、博比（博比．甘迺迪），還有我，很久以前。只是計畫趕不上變化，但是我想事情總會找到解決辦法……」

他聲音漸弱，陷入自己的思緒裡。看著他，我心想他如何衡量自己的人生，以及他兩個哥哥的人生。這兩人都為了圓自己的夢想付出慘痛代價。突然他又回神，深藍色雙眸緊盯著我，完全公事公辦的模樣。

「我不會這麼早涉入。」泰迪道。「太多朋友了，不想得罪人。但是我可以告訴你，激勵人心的本事很罕見，像這樣的時刻也很罕見，你覺得自己可能還沒準備好，心想等到更恰當的時候再做，但是你無法選擇時間，而是時間選擇你。你要嘛抓住這可能是你這輩子唯一的機會，要嘛願意在明明知道有機會卻看著機會從你身邊溜走。」



對於這一切，蜜雪兒並非完全在狀況外。一開始，她只是選擇忽略這一切噪音。她不看電視的政治新聞節目；朋友或同事詢問她，我是否打算參選時，她會打消他們的好奇心。有一天晚上在家，我提到我和哈利的談話，她只是聳聳肩，我也就打住，沒再繼續深聊這話題。

夏天快結束，外界喋喋不休的話題開始一點一滴滲透到我們的生活。只要瑪莉亞與莎夏在旁邊，晚上與週末的日子看似正常地過，但是只要我和蜜雪兒獨處，我可以感覺到兩人之間的緊張關係。直到有一晚，等女兒都睡了，我到小房間找她，她正在看電視，我把電視關靜音。

「妳知道，這一切並非我的計畫。」我說這話時，和她並肩坐在沙發上。

蜜雪兒看著被靜音的螢幕，說道：「我知道。」

「我知道，我們幾乎還來不及喘口氣。幾個月之前，有關競選總統的想法對我而言還是天方夜譚。」

「是的。」

「但是考慮到發生的一切，我覺得我們必須認真考慮一下這個想法。我已要求團隊整理一下報告，看看選戰的時間表會是什麼樣子。我們會不會贏，我們家會受到什麼樣的影響。我的意思是，如果我們要這麼做的話……」

蜜雪兒打斷我的話，聲音因為充滿感情而哽咽。

「你說我們嗎？」她道。「你說的是你，巴拉克，不是我們。這是你的事。從頭到尾，我一直支持你，因為我相信你，即使我討厭政治。我討厭政治讓我們家被看光光。你知道這點。現在，生活終於穩定了一些……即便還是不正常，至少不是我想要的生活方式……而你現在告訴我，你要選總統？」

我伸手握住她的手。「我沒說我要競選總統，老婆。我只是說，我們不排除這樣的可能性。但是唯有妳加入，我才會考慮。」我打住，因為她的怒氣並沒有消退。「如果妳覺得我們不應該選，我們就不選，就這麼簡單。最後的決定權在妳。」

蜜雪兒抬了抬眉，彷彿不相信我似的。「如果這是你的真心話，那麼答案是不。我不希望你參選總統，至少不是現在。」她狠狠地看了我一眼，起身離開沙發。「天啊，巴拉克……到底什麼時候你才會覺得夠了？」

我還來不及回答，她逕直步入臥室，關上房門。

我怎能怪她有此反應呢？僅僅只是暗示自己可能參選，還沒徵求她祝福就忙不迭把職員捲了進來，我真的置她於頗難為的處境。多年來，我一直要求蜜雪兒為了我的政治前途，要堅忍、包容，她做到了，儘管勉強但充滿了愛。然後我故態復萌，每次都加碼，對她要求更多。

我為什麼要讓她經歷這些折磨？難道只是我的虛榮心？還是有什麼更黑暗的欲望——赤裸裸的私欲？盲目的野心（只不過裹上了為民服務的美麗語言）？抑或我只是想向那個拋棄我的生父證明我很厲害？不辜負母親對獨生子的期許？解決黑白混血兒內心根深柢固的自我懷疑？婚後沒多久，蜜雪兒曾跟我說：「你似乎有個洞，努力要把它填滿。」有一陣子，她看著我每天馬不停蹄，工作到筋疲力盡，對我說：「這就是為什麼你無法慢下來。」

實際上，我以為自己早就解決了這些問題。從工作上獲得肯定，從家人身上得到愛與安全感。但是我現在懷疑，自己是否真能逃脫那塊需要療癒的黑暗面，是否真能擺脫那個多還要更多的欲望。

也許不可能鬆開一個人的欲望與動機。我想到馬丁．路德．金恩博士的講道，名為「軍樂隊指揮的天性」（The Drum Major Instinct）。他談到了在內心深處，我們大家都爭著當第一、若有什麼傑出表現都希望能被公開表揚；大家都想當指揮鼓樂隊的「頭」。他接著點出，這類自私的衝動，可以透過奉獻給無私而偉大的志業得到調和。例如你可以努力做到服務第一、愛心第一。說到一個人較原始與較高貴的天性，對我而言，這似乎是化圓為方、明知其不可而為之的妙計。只不過現在我還得面臨一個顯而易見的事實，犧牲奉獻的絕非只有我一個人，全家人也會被拖下水，忍受水深火熱。金恩博士的訴求加上他的天分，也許合理化了這樣的犧牲，但是我可以嗎？

我不知道。不管我信仰的本質是什麼，我都不能拿上帝召喚我出來選總統作為搪塞。我不能假裝自己只是回應宇宙一股隱形的吸引力。不能說自己是追求自由與正義不可或缺的舵手。也不能卸責，稱施加在家人身上的包袱與我無關。

客觀條件也許有利於我選總統，但這幾個月來，沒有任何一件事打消我這念頭。我仍然可以輕易關上這道門，但我沒有，反而讓門打得更開，蜜雪兒對此心知肚明。如果角逐白宮寶座（全世界最位高權重的位子）的條件之一是狂妄與自大，那麼我似乎通過考核。



這樣的想法讓我心情飛揚，我在八月展開十七天非洲行。在南非，我搭船前往羅本島（Robben Island），尼爾森．曼德拉（Nelson Mandela）曾在此被囚禁了二十七年，繫獄期間堅信改變終有一天會出現。我會晤南非最高法院多位成員，和愛滋病診所的醫師交談，並與主教圖圖（Desmond Tutu）共度了幾個小時，他曾訪問華府，當時我對他歡樂開朗的一面留下深刻印象。

「所以是真的嘍，巴拉克，你將成為美國第一位非裔總統？這會讓

我們大家非常自豪！」他笑言。

我從南非飛往肯亞的奈洛比，和蜜雪兒以及女兒會合（同行的還有友人安妮塔以及她的小孩）。我們走到哪兒，肯亞當地媒體就跟到哪，全程報導，報導之密集，已過了頭。參訪基貝拉（Kibera，這兒是非洲最大的貧民窟之一）吸引了數千人圍觀，將蜿蜒的紅土小徑擠得水泄不通，大家高呼我的名字。我同母異父的妹妹奧瑪（Auma）精心安排了家族旅行到肯亞西部的尼揚札省（Nyanza Province），所以我們可以向瑪莉亞與莎夏介紹我生父的老家。抵達時，我們驚訝地見到公路兩邊人龍排了數英里之長。當蜜雪兒和我停在一輛行動健診車前，公開接受愛滋病毒檢驗，向大家證明檢驗安全無虞，這時多達數千人蜂擁而出，將我們的車子團團圍住，讓外交安全人員嚇得不敢掉以輕心。直到我們展開獵遊，將車停在獅子與羚羊之間，才躲開了人群與騷動。

「我發誓，巴拉克，大家以為你已經是美國總統了！」安妮塔某晚打趣道。「記得在空軍一號保留一個位子給我，好嗎？」

蜜雪兒和我都沒有笑。

蜜雪兒帶著女兒飛回芝加哥，我繼續非洲行，前往肯亞與索馬利亞的邊界，聽取美國－肯亞合作對抗恐怖組織「青年黨」（al-Shabaab）的簡報；然後從吉布地共和國（Djibouti）搭直升機飛往衣索比亞，美軍在當地協助洪患的救災工作；最後飛到查德，探視從達富爾（Darfur）出亡的難民。每一站，我看到男男女女在非常苛刻的條件下，投入偉大的工作。每一站，我都聽到有人說，美國可以做得更多，協助大家減輕苦難。

以及每一站，我都被問到，是不是要參選總統。

返美後才幾天，我飛往愛荷華州，參加以參議員湯姆．哈金（Tom Harkin）為名的年度募款餐會「哈金香煎牛排」（Harkin Steak Fry），發表專題演講。這個年度聚會在總統選舉起跑前尤為重要，畢竟愛荷華州是黨內初選投票的第一站。我早在幾個月前就同意出席，湯姆之所以邀請我擔任主講人，無疑是為了避免尷尬，不想在有意垂涎總統大位的候選人之間選邊站，但是我的出現，反而加劇了揣測。演講結束後，我們離開會場時，我被史提夫．希爾德布蘭（Steve Hildebrand）攔下，他受皮特所託，帶我四處參觀。希爾德布蘭曾是民

主黨參議院競選委員會的政治主任，是愛荷華州的老將。

「這是我見過最熱鬧的一次派對。你可以拿下愛荷華州，巴拉克，如果我的感覺準的話。你若贏了愛荷華州，你可以獲得黨內提名。」

有時覺得自己被困在某個形勢裡，還沒確認自己要什麼之前，只能迎合他人的期待，隨波逐流。過了一個月，距離期中選舉只剩幾週，我的第二本書上市。我為了它費心費力了一整年。晚上回到華府的公寓，週末回到芝加哥等到蜜雪兒以及女兒睡著了之後，我都振筆疾書；甚至在吉布地，我也勉強擠出幾小時試著把已校好的內容回傳給編輯。我自始至終沒有想過用這本書作為競選政見，只是透過此書，以有趣的方式表達我對美國政壇現況的看法，同時希望此書賣得夠好，坐實我拿到天價預付版稅可是實至名歸。

但政治新聞或是公眾並不這麼看待這件事。為了打書，我馬不停蹄地上電視以及廣播電台受訪，並在各處受訪時，高調地為民主黨籍的參眾兩院候選人拉票，我看起來愈來愈像是自己要參選。

從費城開車返回華府，預計隔天早上接受美國國家廣播公司《會見新聞界》（*Meet the Press*）節目訪問，吉布斯、阿克塞爾羅、阿克塞爾羅的事業夥伴大衛．普洛菲（David Plouffe）問我，如果主持人提姆．拉瑟特（Tim Russert）不可避免地拷問我，問我的計畫時，我打算怎麼回應。

阿克塞爾羅解釋道：「他會倒帶，將你說過的話拿出來反問你。你曾經明確說過，不會角逐二○○八年總統大選。」

他們三人建議各種迴避這問題的方式，我靜靜聽了幾分鐘，然後出言打斷他們。

「為什麼不能直接說實話？難道不能直說兩年前我根本沒這打算，但是現在情況變了，我的想法也跟著變了，我計畫在期中選舉落幕後，認真考慮這個可能性。」

他們喜歡這個說法，坦言這麼直來直往的說法會是政壇上的異數與清流，反而給人耳目一新的感覺。吉布斯也建議我，應該先給蜜雪兒一個提醒，並預言，我直言可能參選，會立馬加劇媒體的一窩蜂。

他果真料事如神。我在《會見新聞界》的直接吐實，躍上新聞的頭條以及晚間新聞。網路上出現「徵召歐巴馬」的連署請願，募集了數千

人簽名。全國專欄作家（包括多位保守派在內）投書民意論壇，呼籲我出馬參選，《時代》雜誌做了專題報導，封面標題寫著「為什麼巴拉克．歐巴馬可能成為下任總統」。

不過顯而易見，並非每個人都被我的未來發展藍圖收買。吉布斯表示，他有天在密西根大道的報攤買了本那期的《時代》雜誌，印第安裔的報攤老闆低頭瞥了眼我的封面照，冒出三字經「他媽的」。

我們對此哈哈大笑。圍繞我可能參選的揣測有增無減，吉布斯和我將「他媽的」當成咒語般一念再念，這有助於我們掌握現實，也力抗事情似乎愈來愈超出我們控制的感覺。期中選舉前的最後一站是愛荷華市民主黨州長候選人的造勢大會，場子特別熱。我站在台上，看著數千人頭攢動，呼出的氣息在強光照射下，似煙似霧蒸騰升空，大家的臉龐充滿期待，雷動的歡呼聲淹沒了我粗啞的嗓音。眼前彷彿是電影的一個場景，我是觀眾，而非台上那個主角。

深夜回到家，屋子一片漆黑，蜜雪兒已經熟睡。洗了澡，看了一疊郵件，我上床鑽入被窩裡，不知不覺睡著了，在半夢半醒的中介空間，想像自己走進某個入口，那兒連接一個明亮、寒冷、沒有空氣的地方，無人居住、與世隔絕。在我身後，在一片黑暗中，我聽到一個聲音，清晰而尖銳，彷彿有個人就在我旁邊，一再說著同樣的話。

不，不，不。

我忙不迭翻身跳下床，心跳加速，下樓給自己倒了杯水。一個人坐在黑暗中，喝著伏特加，神經緊繃，大腦突然加速奔馳。原來我最深的恐懼不是這輩子恐怕止步於參院，或是輸掉總統選舉。

恐懼是因為了解到我說不定會贏。



社會遍存對小布希政府出兵伊拉克的不滿，民主黨順勢而為，在十一月的期中選舉，幾乎拿下所有重要席次，重新奪回參眾兩院的多數地位。儘管團隊和我全力輔選，造就如此斐然的成績，但是我們完全沒有時間慶祝。選後的次日我們就開始繪製通往白宮的可能路線圖。

我們的民調專家保羅．哈斯塔（Paul　Harstad）仔細分析了數據，

發現我已躋身領先之群。我們討論了各州舉行初選以及黨團會議的日期，了解到像我們這樣後起之秀的競選取決於先馳得點，得拿下早期幾個州的初選，尤其是愛荷華州。為了打贏民主黨的黨內提名戰，我們粗估可能的花費與預算，如何募資數億美元。皮特與阿利薩規畫我必須兼顧參議員的職責以及競選行程。阿克塞爾羅擬了一份備忘錄，概述潛在競選活動的主軸與基調，既然大家對華府如此反感，我的求變政見能否彌補我經驗不足的缺憾。

儘管他們所剩時間少之又少，大家周到而細心地執行他們被編派的任務。我尤其對大衛．普洛菲的能力留下深刻印象。他三十好幾快四十歲，身材精瘦，五官立體深邃，做事俐落但不會一板一眼。他大學休學，投入一系列民主黨選戰，加入阿克塞爾羅的顧問公司之前，曾負責管理民主黨國會競選委員會。有天我坐著聽他解釋，如何利用我們的志工群以及網路，動員各州草根團體，我之後告訴皮特，如果我們做到這點，普洛菲似乎是競選總幹事的不二人選。

「他很優秀。」皮特說。「但得花些力氣說服，他才剛成家。」

這是那個月我們討論的事項中比較突出的一項。整個團隊出現了和我差不多的矛盾情緒，這不僅因為我的勝選率不高。普洛菲與阿克塞爾羅直言，我要擊敗「全國家喻戶曉」的希拉蕊．柯林頓，我們的出擊必須接近完美。不，讓他們裹足不前的原因是，不像我，他們已看清總統選戰是怎麼回事。非常清楚整個過程有多磨人，了解要付出代價的不只是我以及我的家人，還有他們以及他們的家人。

我們得不斷地東奔西走。新聞界會不留情地用放大鏡檢視我們，套句吉布斯的用語「二十四小時不停的腸鏡檢查」。我至少會有一年見不太到蜜雪兒與女兒，如果夠幸運贏得初選，則有兩年不太能見到家人。

「老實說，巴拉克，」有次開完會，阿克塞爾羅對我說道：「整個過程會有興奮的時候，但痛苦的時候居多，這就像壓力測試，是靈魂的心電圖。儘管你有實力，但我不知道你會有何反應，你自己也不知道。整件事會非常瘋狂、不顧尊嚴、野蠻嗜血，你得有些病態才能打贏。我不知道你是否那麼饑渴。我想，就算你永遠當不上總統，也不會不開心。」

「沒錯，」我說。

「我就知道。」阿克塞爾羅說。「作為一個人，這是優點。但是作為一個候選人，這是弱點。你也許太正常了點，適應力也太好了些，不適合選總統。儘管我作為政治顧問，樂見你出來選，但是作為你的朋友，希望你打消此念頭。」

同一時間，蜜雪兒也在整理她的情緒。開會時，她會安靜地聽著，偶爾問些和競選日程有關的問題，想知道大家對她有何要求，以及這對女兒有何影響。漸漸地，她不再那麼反對我競選總統。也許聽到不加修飾的赤裸裸真相對她是件好事，這下她最大的恐懼被坐實與具象化，反而更易於管控。也許因為她和兩位最可信的好友——薇拉瑞以及馬丁談過了之後，這些人的判斷得到她的信任。抑或是她哥哥克雷格的推波助瀾，克雷格曾追求遙不可及的夢想，先是打職籃，繼而當上教練，儘管得放棄高薪的銀行工作也在所不惜。

有天下午我們兩人邊喝啤酒邊聊時，他說道：「她只是害怕。」他進一步透露，蜜雪兒和母親曾到現場觀看他在高中籃球隊的比賽，如果兩隊分數太近，她們母女倆會緊張到看不下去，乾脆離開座位到外面等待。「她們不希望看到我輸球，不想看到我受傷或失望的表情。我得跟她們解釋，這些都是比賽的一部分。」他支持我出馬角逐總統，也透露會找妹妹談談。他說：「我希望她能看到更大的格局。這麼好的競爭機會，你不該錯過。」

十二月某天，在我們一家人前往夏威夷度假之前，團隊舉行了最後一次會議，接下來我就要決定選或是不選。蜜雪兒耐心地跟著我們開了一小時的會議，會中討論了如果宣布參選，要用哪些工作人員，以及後勤該怎麼安排。討論到一半，她打斷我們，提出一個核心問題。

「你說過，除你之外，民主黨內有許多人有能力打贏選戰，入主白宮。你告訴過我，你參選的唯一理由是你可以提供別人無法提供的東西。否則這一切沒有意義，對吧？」

我點頭。

「所以我的問題是，為什麼是你，巴拉克？你為什麼要當總統？」我們隔著桌子看著彼此，彷彿會議室裡只有我們兩個，其他人都不存在。在那一刻，我的思緒回到十七年前我們初次見面的光景。我抵達她的辦公室，因故有些遲到，全身被雨淋濕了些。蜜雪兒從辦公桌站了起

來，神態冷靜沈著，身穿符合律師身分的衫裙，接著輕鬆地和我閒話家常。我在她又黑又圓的雙眼裡，看到了她鮮少流露在外的脆弱一面。雖是初見，但那時我就知道她與眾不同，心想我得好好認識她，得讓她愛上我。我真幸運能認識她。

「巴拉克？」

這一聲把我從沈思中拉回現實。「沒錯，為什麼是我？」我提了幾個之前就說過的理由，包括能讓政壇有番新氣象，號召新一代參政，比任何一位候選人都能縮小社會嚴重的撕裂。

「但是誰知道呢？」我環顧四周道。「沒有人可以保證我們能成功出線，但是有件事我可以打包票。我知道我舉起右手宣誓成為美國總統的那一天，世界會以不同的眼光看待美國。我知道全美的小孩子，包括黑人孩子、拉丁裔孩子、無法融入社會的孩子，也會用全新的方式看待自己。他們的視野開了、可能性變大了，光是這些……就值得了。」

會議廳安靜無聲。馬丁笑了。薇拉瑞淚流滿面。其他成員腦子裡開始幻想——美國第一位非裔總統宣誓就職。

蜜雪兒凝視著我，時間彷彿靜止。最後她說：「嗯，親愛的，這是一個非常好的答案。」

大家都笑了。會議繼續，處理其他議題。接下來數年，曾在這間會議室的人偶爾會提起這段插曲，知道我給蜜雪兒的答覆是即興侃侃而談，道出的是兩人共同的信仰，這個價值觀帶著我們踏上漫長、艱辛、看似不可能成功的旅程。他們會想起這段，當他們看到一個小男孩在白宮橢圓形辦公室摸著我的頭髮；看到在貧民區學校任教的一位老師表示，我當選之後，班上小孩開始更認真學習。

的確是如此：回答蜜雪兒的問題時，我預期，自己想要的選戰打法（一場有公信力的選戰），仍可能掀開美國殘留的種族歧視。但是私底下我知道，能夠一路走到這裡，對我個人有更大的意義。

我心想，如果我們贏了，表示我當選聯邦參議員絕非只是純屬好運。

如果我們贏了，代表我從政不僅僅只是癡人說夢，代表我相信的美國可能成真，我相信的民主可以實現。

如果我們贏了，代表不是只有我一個人孤零零地相信世界並非冰冷

又無情，並非弱肉強食。不是只有我一個人相信這世界不會無可避免地退回到部落社會，不會一味地抨擊未知，不會逕與黑暗為伍。

如果這些想法能清楚攤在世人面前，那麼我的人生才有意義，我就可以把那樣的承諾、那樣版本的世界傳承給我的孩子。

很久以前我下了個賭注，現在是清算的時候。我即將跨越那條看不見的線，人生就此徹底改變，以我無法想像以及我可能不喜歡的方式。但是現在停下來，走回頭路，或是嚇得失去勇氣，亦非我能接受。

我得看看接下來整件事會如何發展。

Part2

是的，我們做得到

Yes We Can

第5章

二○○七年二月一個明媚的早晨，我站在春田市舊州議會大廈前的一個講台上，宣布我將參選總統。林肯在伊利諾州州議會任職期間，就是在這裡發表了著名的「分裂之家」（House Divided）演說。那天氣溫只有華氏十幾度，我們擔心民眾可能因寒冷而不願前來，但是當我站到麥克風前時，廣場和緊鄰的街道已聚集超過一萬五千人，他們穿著大衣，戴著圍巾、滑雪帽和耳罩，懷著過節的心情前來，許多人手拿自製或競選團隊提供的OBAMA標誌，他們呼吸吐出的白煙如雲煙繚繞。

經由所有有線電視新聞網實況轉播，我的演講闡述了我們競選活動的幾大主題：有必要徹底改變；有必要解決醫療保健和氣候變化等長期問題；有必要擺脫華府令人疲憊的黨同伐異；有必要讓公民更積極參與。當我結束時，蜜雪兒和女孩子們來到台上，與我一起向歡聲雷動的人群揮手，附近大樓掛滿巨幅美國國旗，形成壯觀的背景。

我的團隊和我接著飛往愛荷華州，為期十一個月的提名戰將從那裡開始，我們寄望在那兒取得初選勝利，好讓我們超越經驗豐富的對手。在一系列市政廳集會上，我們再次受到數以千計支持者和看熱鬧的人歡迎。在愛州錫達拉皮茲市（Cedar Rapids）一場活動的後台，我聽到愛荷華州一位資深政治工作者告訴在全美追蹤報導我們的五十多名記者之一：「這不一般。」

回顧那天的鏡頭，很難不讓人興起一股至今仍深深烙印在我過去幕僚和支持者心中的懷舊之情，也就是我們展開了一場神奇旅程，以及隨後兩年時間裡，我們完成了不可能的任務，並善用美國本質和真實的那種感覺。儘管那天的人群、興奮激昂以及媒體關注，皆預示著我在比賽中的生存能力，但我必須提醒自己，當時沒有任何事情是容易或是必然的，我們一次又一次感覺競選就將玩完，還有從一開始，對我和許多關注的人來說，我似乎不是特別好的候選人。

從許多方面看，我的問題是我們引發的議論聲及隨之而來人們的期待所直接造成的。正如阿克塞解釋的那樣，大多數總統競選活動一開始必然是小規模，他稱之為「百老匯劇」（Off-Broadway）：人群小、場

所小，只有地方新聞台和小報報導，候選人及其團隊在不引起太多注意的情況下測試線路，理順糾結，出個小糗，或透過一連串的登台消除怯場。我們沒那麼多閒工夫。從第一天起，我感覺就像置身紐約的時報廣場中間，且在聚光燈照耀下，顯露出我缺乏經驗。

我的幕僚最擔心的是我會「失態」（gaffe），這是媒體用來形容候選人任何離譜的言論，這言論會透露出無知、草率、模糊思維、麻木不仁、惡毒、粗魯、虛假、偽善，或只是單純被認為離經叛道，就能讓候選人容易受到攻擊。按這個定義，大多數人每天都會犯下五到十次失態，我們每個人都仰仗我們的家人、同事和朋友的容忍和善意，來填補言語的漏洞、明白我們的真意，並大體上假設我們是出自好意而非惡意。

結果，我一開始本能地拒絕我團隊的一些警告。 例如，宣布參選當天在前往愛荷華州最後一站的路上，阿克塞瞄了一下他的簡報。

「你知道吧，」他說，「我們要去的小鎮，發音是『滑鐵盧』。」

「對，」我說。「滑鐵魯。」

阿克塞搖了搖頭。「不對，是滑鐵盧。不是滑鐵魯。」

「再念一次我聽聽。」

「滑鐵盧，」阿克塞說著，動了動嘴唇。

「再一次。」

阿克塞皺了皺眉。「好吧，巴拉克……這不是在開玩笑。」

不過，我很快就了解到，在宣布要選總統的那一刻，平常的言論規則不再適用；麥克風無處不在，你嘴裡說出的每個字都會被記錄、放大、審查和剖析。我宣布參選後的首次行程，在愛荷華州艾姆斯市（Ames）市政廳，我解釋我為什麼反對伊拉克戰爭時，草率說出布希政府不夠周延的決定，導致我們年輕部隊三千多條生命被「浪費」了。我說出這個詞的那一秒，就感到後悔。我一直小心翼翼區分我對戰爭的看法以及對我們軍隊和他們眷屬奉獻犧牲的感激。只有少數媒體發現我說錯話，而我迅速認錯解決了所有爭議。但這也提醒我，現在講話跟以前的分量不同，而當我想到我輕率的發言會對一個仍為失去親人而悲傷的家庭造成怎樣的衝擊，內心很難過。

出於天性，我是個深思熟慮的演講者，按總統候選人標準，這有助

於我維持相對較低的失態機率。但我對遣詞用字小心翼翼，在競選活動中產生另一個問題：我只會囉哩囉嗦，這是個毛病。當被問到一個議題時，我傾向提供迂迴而冗長的答案，我會本能地將每個問題分解為一堆組件和零件。假如每個爭論都有兩個面向，我通常會提出四個。如果我剛剛做的陳述有例外，我不僅會提出來，還會提供註解。在聽我絮絮叨叨了半天，阿克塞會對我吼道：「你的開場白也太長了！」接下來一兩天，我會乖乖專注於言簡意賅，卻又突然發現自己忍不住花十分鐘去解釋貿易政策差異或北極融冰速度的一些細枝末節。

我走下台時，對自己的全面周延感到開心，「你覺得如何？」我問道。

「你這次考試得了個A，」阿克塞回答。「不過沒半張選票。」

這些問題我可以花時間解決。隨著春天到來，有件更值得擔憂的事，就是我脾氣暴躁。我現在了解，之所以這樣，原因之一是我花兩年投入參議院競選活動，擔任參議員時用了一年搞市政廳會議，還有花了幾個月時間替其他候選人東奔西跑。宣告參選的興奮情緒一旦消失，眼前，鋪天蓋地而來的是苦差事。

確實是苦差事。當我不在華盛頓忙參議院的事，便是在愛荷華或其他較早舉辦初選的州跑行程，每天十六小時，每週六天半，晚上睡歡朋旅館（Hampton Inn）、假日酒店（Holiday Inn）、美國旅館（AmericInn）或速8酒店（Super 8）。我會在五、六小時後醒來，接著在能找到的任何設施上鍛鍊一下身體（記得有次還用到一家助曬沙龍後方的舊跑步機），然後收拾衣服，隨便吃了個早餐；在跳上車前往當天第一場市政廳會議的路上，打電話募款；在接受在地報紙或新聞台採訪，或與地方上一些政黨領袖會晤前，上個洗手間，也可能安排前往一家小餐館跟人握手。然後跳上車，打更多電話要錢。每天這樣重複三、四次，偶而吃個冰冷的三明治或沙拉，最後在晚上九點左右踉蹌走進另一家汽車旅館，趁著蜜雪兒和兩個女孩就寢前，打電話給她們，而後讀一讀隔天的簡報資料，在我疲憊睡著前，簡報夾漸漸從我手中滑落。

這甚至不包括搭機飛往紐約、洛杉磯、芝加哥或達拉斯參加募款活動。這樣的生活並不多采多姿而是非常單調，面對將連續十八個月過這種日子，我很快就失去興致。我將我的主張與總統選戰聯繫在一起，找

來一大群人參與，向陌生人募款捐注，並宣傳我所相信的願景。但我想念我的妻子，想念我的孩子。我想念我的床，不間斷的淋浴，坐在像樣的餐桌上享用像樣的一頓飯。我想念不必把一模一樣的話用一模一樣的方式每天講五次、六次或七次的日子。

幸好，除了吉布斯（他的體格、經驗和善意的挑剔讓我一路上保持專注），我還有另兩位夥伴協助我撐過最初那段擔驚受怕的日子。

頭一位是馬文．尼可森（Marvin Nicholson），他是半個加拿大人，有著從容的魅力和堅定的舉止。他三十多歲，身高六呎八吋（二○三公分），早期從事過各種工作，從高爾夫球僮到脫衣舞俱樂部酒保，四年前擔任約翰．凱瑞的貼身隨扈（body man）。貼身隨扈是個奇特的角色：是私人助理，負責打點候選人所需要的一切能夠運作，無論是喜歡的零嘴或止痛藥，下雨時撐起雨傘，天冷時奉上圍巾，或提醒你迎面走來某個郡議會主席的名字。馬文精於此道，成為政界中一位備受推崇的人物，我們為此聘請他擔任我們的旅行總監，與阿利薩和先遣小組一起協調旅行，確保我掌握合適的資料，並讓我至少接近行程進度。

接下來是雷吉．勒夫（Reggie Love），他來自北卡羅來納州一個黑人中產家庭，身高六呎四吋（一九三公分），身形結實。皮特聘請他擔任我的參議院辦公室助理之前，雷吉曾是杜克大學籃球和美式足球選手（插個話：我大約六呎一吋〔約一八三公分〕多一點，人們常對我個頭高感到驚訝，我認為部分原因是那幾年間我在照片中被雷吉和馬文給比了下去）。在馬文指導下，二十五歲的雷吉接任貼身隨扈，儘管一開始狀況百出，好比在邁阿密忘記帶我的公事包，同一個星期在新罕布夏州忘了我的西裝外套，但他認真敬業以及傻乎乎的幽默，很快成為競選團隊中大家喜愛的對象。

在兩年的大部分時間裡，吉布斯、馬文和雷吉成了照顧我的人，他們是維持我正常的定心丸以及讓場面輕鬆的穩定來源。我們玩牌和打撞球。我們討論運動賽事和交換音樂（雷吉協助我更新全民公敵組合〔Public Enemy〕的嘻哈曲目）。馬文和雷吉會告訴我他們在旅途中的社交生活（夠複雜的），以及工作結束後他們在各個地方的冒險（有時，紋身店和熱水浴缸成了話題）。我們嘲笑雷吉的年輕無知（有一回我提到保羅．紐曼〔Paul Newman〕，雷吉說：「就是那個賣沙拉醬的

傢伙，對吧？」）以及吉布斯的食欲（在愛荷華州博覽會上，吉布斯為了選油炸夾心蛋糕和油炸巧克力棒舉棋不定，直到櫃檯後面的女子說：「親愛的，你可以都拿呀！」）。

只要有機會，我們就打籃球。即使最小的城鎮，也有中學體育館，假如沒時間打一場完整的比賽，雷吉和我仍會在我等候上台時，捲起袖子來一場H-O-R-S-E花式投籃賽。而他就像任何真正的運動員一樣，仍保有激烈的競爭力。我有時在打完一對一籃球鬥牛，第二天醒來幾乎無法走路，但我太愛面子，不願顯露自己身體不適。有一次我們與新罕布夏州一群消防人員比賽，我正設法爭取他們支持。他們是標準的週末戰士（weekend warriors），比我年輕一些，但體能狀況較差。在雷吉三次抄球並衝去扣籃，我叫了暫停。

「你在幹嘛？」我問。

「怎樣？」

「你知道我正在爭取他們的支持，對吧？」

雷吉難以置信地看著我。「你要我們輸給這些傢伙？」

我想了想。

「不，」我說。「那樣太過頭。只要讓兩邊分數夠接近，別把他們惹毛了。」

與雷吉、馬文和吉布斯在一起時，我能從競選活動的壓力中獲得喘息。在這個小圈子裡，我不是候選人，不是象徵，不是一個世代的聲音，甚至不再是老闆，而只是一夥人中的一個。參選初期艱苦的幾個月內，我覺得這比任何打氣的話都來得有價值。某次在結束又一個無聊的一天，我們準備登上又一架飛機，那天我表情特別平淡，吉布斯確曾嘗試為我打氣。他說我需要更多笑容，要記得這是一場偉大的冒險，選民也喜愛一個快樂的戰士。

「玩得開心嗎？」他問。

「不，」我說。

「有沒有什麼辦法讓它變得更好玩？」

「沒有。」

雷吉就坐在我們前面的座位上，無意間聽到我們對話，他轉過身來咧嘴笑著看我。「假如有任何值得安慰的，」他說：「我正在享受我人

生最快樂的時光。」

的確，儘管當時我沒有告訴他。



在這段日子，我很快學到了很多東西。我花了很多時間認真研究幕僚準備的厚重簡報，吸收有關幼兒教育價值的最新研究、讓清潔能源更易取得的電池技術新發展，以及中國操縱人民幣匯率以促進出口的情況。

回想起來，我才了解我正在做我們大多數人在猶豫或慌亂時常會做的事：我們追求自己感覺熟悉的事，自認為擅長的事。我熟悉政策；我知道如何使用和處理資訊。經過一段時間，我才弄清楚我的問題並不是缺乏一套全面計畫，而是我通常沒有能力歸納問題的本質，去講一個故事，向美國民眾解釋一個愈來愈不確定的世界，並讓他們感覺到，我當上總統可以協助他們安渡難關。

比我經驗豐富的對手們已經了解這一點。早在二○○七年三月下旬一個週六傍晚，由服務業雇員國際工會（Service Employees International Union, SEIU）於拉斯維加斯舉行的一場醫療保健論壇上，我讓自己在這些對手面前出糗。普洛菲一直反對我參加。在他看來，候選人在這類民主黨利益團體的「面試會」（cattle calls）現身，熟諳內情的人可以發揮優勢，卻也浪費了直接與選民接觸的時間。我不這麼認為。醫療保健是我深深關切的議題——不僅因為我在競選期間聽過許多悲慘的個案，也因為我永遠不會忘記母親在她晚年，不但要煩惱能否活下去，還要煩惱她的保險能否在治療期間足以應付需要。

事實證明，我應該聽普洛菲的話。我腦子裡裝了太多實情和太少答案。在一大群醫護人員面前，我在講台上結結巴巴、喃喃自語、猶豫不決。在尖銳的質詢下，我不得不承認我還沒有一套明確的計畫能提供人們負擔得起的醫療保健。大廳內傳來竊竊私語。美聯社發布一篇報導批評我在論壇上的表現，很快便見諸全美各地媒體，其標題令人難堪：歐巴馬是否外表光鮮而內在貧瘠？（IS OBAMA ALL STYLE AND LITTLE SUBSTANCE?）

我的表現與兩位主要競爭對手約翰．愛德華茲（John Edwards）和希拉蕊．柯林頓的表現形成鮮明對比。曾是副總統候選人的愛德華茲既英俊又精明幹練，二○○四年他離開參議院，成為約翰．凱瑞的競選搭檔。後來他高調成立一個扶貧中心，實際上卻從未停止全時間投入總統競選活動。我跟他不熟，對他也未曾有過特別的印象：儘管他有工人階級的根柢，他新近形成的庶民聲望讓我感覺像是人為加工和操作民調的結果，就像影音公司行銷部門所打造那些夢幻男孩樂隊的政治版。但在拉斯維加斯，當我看到他提出一套包羅萬象的明確主張，展現他成為北卡羅來納州一位成功庭審律師的所有天賦時，我自嘆弗如。

希拉蕊表現更勝一籌。像許多人一樣，我從一九九○年代起就遠遠觀察柯林頓夫婦。我很欣賞比爾超凡的天賦和智慧火力。雖然我對他所謂的「三角策略」（triangulations）細節不都滿意，好比簽署福利改革立法卻對那些找不到工作的人未能提供適當的保障，以及從嚴對付犯罪的言論勢將助長聯邦監獄人滿為患，但我欣賞他推動進步政策的技巧，讓民主黨重回贏得選舉的道路。

至於前第一夫人，我發現她同樣令我印象深刻，且更深得我心。或許是因為在希拉蕊的故事裡，我看到母親和祖母所經歷的痕跡：她們都是聰明、有進取心的婦女，在所處時代的束縛下有志難伸，不得不在男性自我意識以及社會期待的雷區中匍匐前進。這讓希拉蕊變得謹小慎微，也許過度照本宣科，但考慮到她所受到的攻擊，誰能怪她？在參議院，我對她的正面看法得到大多數人認同。在我們所有的互動中，她予人勤奮、和藹可親且成竹在胸的感覺。她的笑聲也令人愉悅，讓周遭每個人心情放鬆。

儘管希拉蕊投入選戰，我還是決定參與角逐，這與對她個人短處的種種評估沒有關係，而是我感覺她無法擺脫柯林頓執掌白宮那些年間所挑起的怨恨、不滿和根深柢固的成見。無論公平與否，我不認為她能終結美國的政治分歧，或改變華府的運作方式，或為國家提供所需要的、全新的開始。然而，那天晚上看著她在SEIU論壇講台上熱情且知識充沛地談論醫療保健，在她講完後觀眾報以熱烈的歡呼，我懷疑我是否打錯算盤。

那場論壇絕非希拉蕊最後一次（或者說，初選進行到半場時）表現

比我更優；很快我們似乎每兩週或三週就要辯論一次。我自己從未在這類場合表現特別出色：我冗長的結論以及偏好複雜的答案不利於我，特別是跟其他七個精明的專業人士同台，且每次只有一分鐘時間回答問題。在四月的第一場辯論，主持人在我結束發言前至少兩次宣布時間到。在被問到如何處理多重恐怖攻襲時，我談到有需要對聯邦的援助和動員進行協調，卻忽略追緝行凶者這一顯而易見必須要做的事。接下來幾分鐘，希拉蕊和其他人輪流指出我的疏忽。他們語氣陰沈，但眼光閃爍，彷彿在說：接招吧，菜鳥。

辯論結束後，阿克塞的批評還算溫和。

「你的毛病，」他說：「是你一再嘗試要回答問題。」

「那不就是重點？」我說。

「不，巴拉克，」阿克塞說，「那不是重點。重點是要傳達你的信息。你的價值觀是什麼？你的優先要務是什麼？那才是人們關心的。瞧，主持人有一半時間是在用問題來讓你出包。你要做的就是避開他們設下的陷阱。隨便敷衍他們幾句，彷彿你已經回答……然後講你想講的。」

「那是鬼扯，」我說。

「完全正確，」他答道。

阿克塞這番話令我心灰意冷，我甚至對自己感到沮喪。但是看了辯論重播之後，我明白要否認他的看法很難。看來，辯論中最有效的答案並不是在闡明什麼，而是喚起一種情感，或確認敵人是誰，或告訴選民，比起講台上其他人，你一直都站在他們這一邊。把這樣的做法說成膚淺沒深度很容易。可是，你選總統不是來執行律師、會計師或飛行員從事的一些專業任務。動員公共輿論，塑造能夠運作的政治聯盟，才是他的工作。不管我喜不喜歡，感動人們的是情緒，而不是事實。誘發最好而非最壞的情緒；用理性和健全的政策支持我們天性中那些良善天使；在表演的同時仍能說出真相——這是我需要跨越的欄杆。



在我努力減少出差錯的同時，普洛菲坐鎮我們芝加哥總部展開一場

完美的行動。我不常見到他，但逐漸了解我們兩人有許多共同點。我們善於分析又冷靜理智，對傳統和裝模作樣總抱著存疑的態度。但我有可能心不在焉，不注重細節，無法養成井然有序的歸檔習慣，一再把剛到手的備忘錄和筆、手機放錯地方。普洛菲卻是個管理天才。

從一開始，他就專心一意要贏得愛荷華州。即使有線電視新聞專家和我們的一些支持者因為我們太過堅持而認為我們是笨蛋白癡，他也絲毫不為所動，並確信這是我們唯一通往勝利之途。普洛菲實行軍事紀律，在要求盡責以及嚴格遵照流程的同時，也讓團隊中每個人，從阿克塞到最初級的組織者，享有一定程度的自主權。他為薪資設下上限，消弭不必要的員工異議。他刻意將資源從浮腫的諮詢合約和媒體預算中轉移出來，以便為我們的現場組織者提供他們實際需要的東西。他著迷於數據，並為此招募了一批網際網路專家，設計出一套比其他競選者團隊甚至民營企業所使用的工具都要先進好幾光年的數位程式。

從一無所有到萬事俱備，普洛菲在六個月內建立了一支強大的選戰行動隊伍，足以跟希拉蕊的選舉機器正面對決。事實上他悄悄浸淫其中。這是我對普洛菲的又一項認識：在他低調的表象和深刻的信念底下，他顯然只是喜歡這場戰鬥。政治是他的運動，在他選定的這場賽事，他的競爭力就像雷吉在籃球場上一樣。後來，我問阿克塞，有沒有想過他當年的初級合夥人（junior partner）會成為一位出色的選戰策畫師。阿克塞搖了搖頭。

「真他媽意外，」他回答。

在總統選舉中，假如沒有資源去執行，就算最好的策略也沒什麼用，這就是我們要做的第二件事：錢。由於柯林頓夫婦耕耘了近三十年，擁有全國捐款者基礎，我們的工作假設（working assumption）是希拉蕊擁有的募款優勢遠超過我們。但事實證明，美國對變革的渴望比我們所預期的要強烈。

競選初期，我們的募款依循傳統模式：從大城市的大捐贈者收集大額支票。來自芝加哥的女富商和長期友人潘妮．普利茲克（Penny Pritzker）擔任我們競選活動的全國財務主席，她為我們帶來組織遠見以及廣大的人脈網絡。說話犀利、經驗老到的朱利安娜．史穆特（Julianna Smoot），是我們的財務總監，她組建了一支專家團隊。她

能夠時而諂媚，時而挖苦，有時嚇得我不得不投入無止境的催款工作。她擁有燦爛的笑容，眼神卻像個殺手。

我逐漸習慣這種操演，部分原因是出於需要，也因為隨著時間過去，我們的捐助者開始理解甚至讚賞我的主張。我告訴他們，這攸關建立一個更好的國家，與個人自我意識或聲望無關。我會聆聽他們在某個議題上的看法，尤其是他們若有一些專業知識，但我不會掩飾我的立場來討好他們。如果我有空閒時間，我不會寫感謝信或打祝賀生日電話給他們，而是給我們的志工和現場的年輕幕僚。

如果我贏了，他們可以期待我提高他們的稅負。

這種態度使我們失去了一些捐款者，但有助於在支持者間發展出一種與特權或地位絕緣的文化。無論如何，我們的捐款者基礎結構接連幾個月都在變化。十美元，二十美元或一百美元的小額捐款開始湧入，大部分是經由網際網路，它們來自選舉期間減少前往星巴克消費的大學生，或在縫紉同好圈子裡募款的阿嬤。在初選季，我們從小額捐款者那裡總計籌得數百萬美元，讓我們能在每個州爭奪每張選票。除了金錢本身，捐款背後的精神，伴隨信件和電子郵件所傳達的主人翁意識，為我們的競選活動注入草根的能量。這些捐款告訴我們，這不完全取決於你們。我們就在這裡，我們有數百萬人，分散在全國各地，而且我們有信心。我們團結在一起。

除了強有力的行動策略和有效的草根募款活動，投入選戰的第一年，還有第三個要素讓競選活動和我們的精神得以維持不墜：我們在愛荷華州的團隊和他們不屈不撓的領導保羅．特維斯（Paul Tewes）所做的付出。



保羅在明尼蘇達州西南角的一個叫山湖（Mountain Lake）的農場小鎮長大，那裡每個人都互相認識並且互相照應，孩子們騎自行車到處玩，沒有人會鎖門，為了讓運動隊伍湊足人數，每個學生都參加每一種運動，而教練也沒辦法淘汰任何人。

山湖也是個保守的地方，這使得特維斯一家顯得有點與眾不同。保

羅的媽媽很早就灌輸他忠於民主黨的觀念，這僅次於他們家對路德宗教會信仰的忠誠。六歲那年，他曾耐心地向同學解釋為什麼不該支持共和黨，「因為你們家並不有錢。」四年後，當卡特（Jimmy Carter）在總統大選中敗給雷根，他痛哭流涕。保羅的父親為兒子熱中政治感到驕傲，把這段故事分享給在該鎮中學擔任公民老師的一位友人，這位老師後來在課堂上講述這件事，也許是希望一名十歲小朋友對公共事務的興趣，能夠激發那群悶不吭聲的青少年。每當他們在走廊看見保羅，就會揪著臉像哭泣的嬰兒。

保羅不改其志。念高中時，他組辦了一場舞會，為民主黨候選人募款。大學期間，他擔任當地州議會議員的實習生，並於一九八八年總統大選初選時，設法將山湖鎮兩個選區之一的票，送給他喜愛的候選人傑西．傑克遜，這件事令他特別感到自豪。

二○○七年我遇見他時，保羅幾乎參與了所有可能的競選活動：從市長選舉到國會選舉。他曾擔任艾爾．高爾愛荷華州黨團會議小組主任，以及民主黨參議員競選委員會全國各地實地行動組主任。那時他已經三十八歲，但看上去年齡更大，矮胖且略有禿頂，留有淡金色的鬍鬚配上蒼白的皮膚。保羅．特維斯不會給人太多想像。他的舉止可能很粗俗，衣服似乎怎麼穿都不搭，尤其冬天，這時他會像個真正的明尼蘇達州人，穿著各種法蘭絨襯衫、羽絨外套，戴上滑雪帽。他是那種在玉米田與農民交談或在街角酒館喝酒，會比跟高薪政治顧問鬼混更自在的人。但和他坐在一起，你很快就會曉得他對自己所做的事瞭若指掌。不僅如此，除了戰術洞察力，詳盡的地方投票史和政治軼事，如果你夠專注，你可能會聽到一個非常關心、非常相信、也會為了一場選舉痛哭的十歲小男孩心聲。

任何曾經競選總統的人可能會告訴你，要贏得愛荷華州一點也不簡單。它是美國幾個舉辦黨團會議以決定其代表將支持哪些候選人的州之一。相對於傳統的初選由公民在方便時私下進行投票，黨團會議更像回到市政廳式的民主制度，選民在指定的時間前往選區一處地點，通常是學校體育館或圖書館，以友好方式討論每個候選人的優缺點，不管花多久時間，只要能產生一個贏家就行。這種參與式民主有許多值得讚揚的地方，但很耗時間，一場黨團會議可能持續三個小時以上，參與者需要

充分了解情況，願意公開投票，並空出一個晚上。不讓人意外的是，黨團會議往往吸引到愛荷華州一小群固定的選民，這些人包括年長者、黨工、長期鐵桿支持者，他們大致上都久經考驗。這也意味著，會參加民主黨黨團會議的人，較有可能支持像希拉蕊那樣重量級人物，而不是我這樣的人。

從一開始，特維斯就叮嚀普洛菲，普洛菲轉而叮囑我，就是我們如果想贏得愛荷華州，我們需要推動一場不一樣的競選活動。我們必須更努力、花更多時間，用面對面的方式去爭取傳統上會參加黨團會議的人支持。更重要的是，我們必須說服許多潛在的歐巴馬支持者：年輕人、有色人種、獨立選民，克服各種障礙和困難，在他們生平第一次，去參加黨團會議。為此，特維斯堅持要立即在愛荷華州所有九十九個郡開設辦公室；每個辦公室我們會雇用一名年輕幕僚，負責規畫他們自己所在地方的政治運動。他們薪水不多，平日也沒什麼人監督。

這是一筆巨大的投資，也是早期一場賭博，但我們為特維斯開了綠燈。他投入工作，由一群出色的副手組成的團隊協助他開展計畫：米奇．史都華（Mitch Stewart）、瑪麗格雷斯．加爾斯頓（Marygrace Galston）、安妮．菲利皮克（Anne Filipic）和艾蜜莉．帕瑟爾（Emily Parcell），他們年齡都不超過三十二歲，有紀律又聰明，擁有多場選戰經驗。

我大部分時間是和艾蜜莉一起，她是愛荷華州本地人，曾為前州長湯姆．維爾薩克（Tom Vilsack）工作。特維斯認為，在我應付當地政治需要時，她對我會特別有幫助。那年她二十六歲，是團隊裡最年輕的成員之一，她滿頭黑髮且穿著得體，嬌小的身材足以讓人誤以為她是高中生。我很快發現她認識州內每一個民主黨人，且每停靠一站她都能毫不遲疑地給我非常具體的指引，包括我該與誰交談，以及當地社區最關心的問題。她不動聲色，用單調的語氣傳遞這些訊息，臉上的表情似在暗示她對愚蠢的容忍度很低。艾蜜莉可能是從她母親那裡傳承了這項特質，她母親在摩托羅拉工廠工作了三十年，但仍設法讓自己念完大學。

在跑行程的長時間旅途中，我們乘坐租來的競選廂型車，我給自己的任務是逗艾蜜莉開心——講笑話、俏皮話、雙關語，對雷吉的腦袋瓜尺寸提一些不著邊際的看法。但我使出再多魅力和機智，遇到她沈穩堅

定的目光，總是無功而返，後來我決定完全按照她所指示的去做。

米奇、瑪麗格雷斯和安妮隨後會交代各自的工作細節，其中包括集體過濾特維斯在開會時慣常提出的所有那些非正統想法。

「他每天會提十個，」米奇解釋道，「九個荒誕不經，一個堪稱天才。」身形瘦高的米奇是南達科他州人，先前曾在愛荷華州從事政治工作，但從未遇到像特維斯這樣熱情不拘一格的人。「如果他三次向我提出同樣的想法，」他回憶道：「我會覺得那可能真的有搞頭。」

邀請愛荷華州的「奶油牛夫人」諾瑪．里昂（“Butter Cow Lady” Norma Lyon）預先錄製聲明，宣布支持我們，就是個天才之舉。她每年會在州博覽會上用含鹽奶油雕刻一頭真實尺寸的牛，她的表態讓我們在全州聲名大噪（後來她為我製作了一尊二十三磅重的「奶油胸像」，這也可能是特維斯的主意）。

堅持要我們沿著高速公路設置廣告牌，並以成韻的詞句按順序展開，就像舊時的緬甸牌刮鬍膏（Burma-Shave）廣告那樣（是時候改變了……讓我們換檔吧……投票給這傢伙……他有對大耳朵……歐巴馬〇八），就不那麼天才。

向工作人員承諾若是達成收集到十萬張支持者卡片這一不可能實現的目標，就刮掉眉毛——這也不很天才，直到競選活動的最後階段，團隊還真的達標（「米奇也剃掉他的眉毛，我們有照片。太可怕了。」瑪麗格雷斯解釋說）。

特維斯為我們的愛荷華州行動定調——草根，不分等級，粗獷和有點瘋狂。任何人，包括高級幕僚、捐助者或是有頭有臉的人，都要參與一些到府訪問的工作。最初幾星期，他在每個辦公室、每面牆上掛著他認可的座右銘：尊重、授權、包容。他解釋，假如我們認真看待一種新型政治，那就從現在開始，每個組織者都致力於傾聽人們的聲音，尊重他們的言論，並按我們想要被別人對待的方式，去對待所有的人，包括我們的對手和他們的支持者。最後，他強調鼓勵選民參與的重要性，而不是像在推銷一盒洗衣粉那樣，向他們推銷一位候選人。

任何違反這些價值觀的人都會受到訓斥，有時甚至被淘汰出局。有一回我們團隊進行每週電話會議時，一位新進的組織者開玩笑說他加入這次競選活動的原因，是「討厭女人穿長褲套裝」（範例為希拉蕊最喜

愛的競選服裝）之類的話，特維斯罵了他許久，好讓其他組織者都聽見。「這不是我們所能容忍的，」他說：「哪怕是私底下。」

團隊成員牢記此事，尤其特維斯言行一致。儘管偶爾會暴跳如雷，但他從不忘讓人們知道他們有多重要。瑪麗格雷斯的叔叔去世時，特維斯宣布「全國瑪麗格雷斯日」，要求辦公室每個人都穿粉紅色衣服。他還要我錄製一份訊息，宣布那天他必須遵照瑪麗格雷斯所說的一切去做（當然，瑪麗格雷斯得忍受特維斯和米奇在辦公室裡嚼菸草三百多天，所以這筆帳永遠不會完全平衡）。

這樣的情誼在愛荷華州的行動中隨處可見。不僅是在總部，更重要的是，在我們部署於全州近兩百個現場組織者之間。那一年，我總計在愛荷華州度過八十七天，嘗遍每個城鎮的特別菜色，在我們能找到的任何一個球場與學童們一起打籃球，並體驗千變萬化的各種天氣，從龍捲風形成的漏斗雲，到下著雨雪的小路。自始至終，那些領著僅夠維持生計薪水、不眠不休工作的年輕男女，是我能幹的嚮導。他們大都剛大學畢業。許多人離鄉背井，第一次投入選戰。有些人在愛荷華州或中西部的鄉間長大，對蘇城（Sioux City）或阿爾圖納（Altoona）這類中型城鎮的風格和生活方式很熟悉。但這並非典型的情況。把我們的組織者聚集在一個房間裡，你會發現來自費城的義大利人，來自芝加哥的猶太人，來自紐約的黑人以及來自加州的亞洲人；貧窮移民的小孩和市郊富人的小孩；主修工程的學生、前和平工作團的志工、退伍軍人，還有高中輟學生。至少從表面上看，似乎沒辦法將他們形形色色的經歷，與我們迫切需要選票的基層老百姓連結起來。

而他們確實有了連結。他們拎著行李袋或小手提箱來到鎮上，住進當地一些早期支持者家裡閒置的臥室或地下室，他們花幾個月時間去認識那個地方：拜訪當地理髮店，在雜貨店的門前設置牌桌，在扶輪社發言。他們幫忙指導小聯盟棒球隊，協助當地慈善機構，還打電話跟媽媽要香蕉布丁的食譜，這樣他們參加聚餐才不會空著手。他們學會聆聽當地志工說話，這些人大都年齡較大，有自己的工作、家庭和關心的事務，他們也學會招募新的志工。他們每天工作到筋疲力盡，並克服了孤獨和恐懼。一個月又一個月過去，他們贏得了人們的信任，不再是別人眼中的陌生人。

這些在愛荷華州的年輕孩子們真是振奮人心！他們讓我充滿了樂觀和感激，以及重返青春的感覺。在他們身上，我看到自己二十五歲來到芝加哥時，既困惑又滿懷理想。我想起我和南區那些家庭建立的寶貴情誼，犯下的錯誤和一些得意的小事，那個我所建立的社區，與我們現場組織者正在為自己打造的，很類似。他們的經歷讓我回想起當初為什麼要進入政府，回到那根本的想法，就是政治或許可以少一點權力和地位，多一點社區和連結。

我心想，愛荷華州各地的志工可能對我有信心。但他們之所以努力，主要是因為那些年輕的組織者。就像那些年輕人可能因為我說過或做過的某些事而報名參加競選團隊，現在他們卻屬於那些志工。驅策他們、支撐他們的，除了他們的候選人或任何特別的議題外，是友誼和人際關係，相互忠誠和共同努力所產生的進步。還有就是這些年輕人的那位坐鎮在狄蒙因（Des Moines，愛荷華州首府）、喜歡找人抬槓的老闆，他曾經承諾如果他們成功，就剃掉他的眉毛。



到六月，我們的競選活動已漸入佳境。由於網路捐款飆升，我們的財務狀況持續遠超出我們預期，使我們能夠在愛荷華當地電視台及早推出廣告。隨著學校放暑假，蜜雪兒和女兒們更能夠前來參與我的旅程。我們搭乘一輛RV車在愛荷華州四處走訪，我打電話時可以聽到後方她們聊天的聲音；我還看到雷吉和馬文在馬拉松UNO牌局對上瑪莉亞和莎夏；有時兩個女孩午後輪流坐在我腿上睡著，我可以感覺到她們輕柔的體重；而每有地方賣冰淇淋都得停下來。所有這些，讓我公開露面時，總能滿懷著喜悅。

這類露面的性質也發生變化。隨著我作為候選人最初的新鮮感逐漸消失，我發現自己演講的對象是較可控的人群，寥寥數百人，而不是數千人，這讓我再次有機會與人們一對一會面並聆聽他們的故事。軍人配偶描述既要奮力操持日常家務，又要面對前線可能傳回壞消息的恐懼。農民向我解釋，為了大型農業企業，他們在壓力下放棄自己的獨立自主。失業工人透過各種途徑告訴我，現有的工作訓練計畫幫不了他們。

小企業主詳細說明為了支付員工健康保險所做出的犧牲，直到有一天只有一名員工生病，就導致每個人（包括他們自己）都無法負擔保險費。

聽聞這些故事後，我的演講變得不再那麼抽象，不再只是腦袋裡的事，更多的是內心的事。人們聽到這些故事中所反映自己的生活，知道艱困的不是只有自己，有了這樣的認識，愈來愈多人報名，自願為我工作。用這種更像零售、更按人所需要的方式競選，也為偶然相遇提供了機會，讓競選活動更有活力。

這正是六月某一天，我造訪南卡羅來納州格林伍德（Greenwood）時發生的事。儘管我大部分時間都花在愛荷華州，但我還是會定期去其他州訪問，例如新罕布夏州、內華達州和南卡羅來納州，這些州的初選和黨團會議接下來很快就會登場。格林伍德之行，是我對一位有影響力的議員輕率做出承諾的結果，她願意支持我，但我必須去她的家鄉走一趟。結果表明，我訪問的時間不對，那是特別艱困的一個禮拜，民調數字很差，報紙的報導很差，心情很差，睡眠也很差。更糟的是，格林伍德離最近的主要機場超過一個小時車程，我們在滂沱大雨中開車，當我終於到達舉行活動的市政大樓時，發現只有大約二十個人聚集在裡面，他們冒著風雨前來，都跟我一樣濕答答。

我心想，這一天是浪費掉了，並忖度著我本來可以做的所有其他事情。我進行著那些動作，握手，詢問那些人從事什麼工作，暗自盤算我能夠多快離開那個地方，突然間我聽到一個刺耳的叫喊聲。

「發動了！」（“Fired up!”）

幕僚和我都嚇了一跳，以為是個來搗亂的，但在沒有任何停頓的情況下，大廳內其他人齊聲回應。

「準備衝吧！」（“Ready to go!”）

又一次，同樣的聲音喊道：「發動了！」人群也再次回應：「準備衝吧！」

我不確定發生什麼事，轉身向後看，目光落在喧鬧的源頭上：一位中年黑人女子，穿著打扮好像她剛離開教堂前來，一身華麗的衣服、一頂大帽子，笑逐顏開，露出嘴裡一顆閃亮的金牙。

她名叫伊迪絲．柴爾斯（Edith Childs）。除了在格林伍德郡議會和當地「全國有色人種協進會」（NAACP）分會任職，她還是個專業的私

家偵探，從事實上看，她對這種特別的呼喊與回應（call-and-response）很有一套。她是在格林伍德的美式足球比賽、七月四日獨立紀念日遊行、社區會議，或每當有靈感乍現的時候，開始這樣的行動。

接下來幾分鐘，伊迪絲帶領大廳裡的人喊著，「發動了！準備衝吧！」來來回回，一次又一次。一開始我感到困惑，但我認為不加入很不禮貌。很快，我開始覺得像是發動了！開始覺得自己準備衝了！我注意到場上每個人臉上忽然都掛著笑容，在唱和結束之後，我們安靜下來，接下來一小時我們談論社區和國家，以及可以做些什麼來讓情況變得更好。即使在離開格林伍德之後，在那天剩餘的時間裡，我還是常指著幕僚中的某個人問道：「你發動了嗎？」最終，它成了競選集會時的一句口號。我想那是政治裡總是能帶給我最大樂趣的部分：這部分沒辦法用圖表解釋，也無從規畫或分析。一場競選活動，乃至一個民主體制能夠運作，其方式必然是合唱而非獨奏。



我從選民那兒學到的另外一課是：他們沒興趣聽我模仿傳統說法。在競選的頭幾個月，我至少在潛意識裡會擔心華府輿論人士的想法。為了被認為夠「嚴肅」或「像個總統」，我變得很拘謹和忸怩作態，破壞了當初促使我參選的理由。但到了夏天，我們回到最初那些原則，並積極尋找機會去挑戰華府老套劇本，說出殘酷的事實。在參加一場教師工會聚會前，我提到不僅要爭取更高的薪水以及課堂上更大的彈性，而且要爭取更嚴的問責制，最後這句話引來死寂一般的沈默，隨後大廳裡傳出若干噓聲。在底特律的經濟俱樂部裡，我告訴汽車業高層主管，若當選總統，我會積極推動提高燃油經濟效率標準，這一立場一直是三大汽車製造商所強烈反對的。一個由知名冰淇淋製造商班傑利公司（Ben and Jerry）所贊助、名為「愛荷華州人挺明智優先要項」（Iowans for Sensible Priorities）的團體，徵集到一萬人簽名，他們願意在黨團會議上支持一位承諾削減五角大廈國防預算的候選人。我不得不致電班或傑利，我忘了是哪一位，告訴他雖然我同意這個目標，而且非常想得到他們的支持，但如果當選總統，面對我們國家的安全問題，我所做的任何

承諾都算數（這個團體最終決定支持約翰．愛德華茲）。

除了顯而易見的膚色之別，我開始在更多方面不同於民主黨其他競爭對手。七月下旬的一場辯論中，我面對卡斯楚（Fidel Castro，古巴總統）、伊朗總統阿哈瑪迪內賈德（Mahmoud Ahmadinejad）、北韓領導人金正日和其他幾個獨裁者的照片，被問到我是否準備在上任第一年內，與其中任何一位見面。我毫不猶豫回答：是。只要我認為可以增進美國的利益，我將與世界上任何領導人見面。

好吧，你會以為我曾說過世界是平的。辯論結束後，希拉蕊、愛德華茲和其他多位候選人抨擊我太過天真，堅稱與美國總統會面，是要付出代價才有的榮幸。新聞界看似大都同意他們的意見。或許在幾個月前，我可能會感到不安，重新思考我選用的措詞，然後發表聲明澄清。

不過我現在已經站穩腳步，而且確信我是對的，尤其是在更普遍的原則上，就是美國不應該害怕與對手進行對抗或尋求外交解決衝突。就我而言，正是這種對外交的蔑視，導致希拉蕊和其他人，更不用說主流媒體，跟隨布希投入戰爭。

幾天後，又出現另一場外交政策辯論，我在發言時提到，如果我見到賓拉登在巴基斯坦境內，而巴基斯坦政府不願或無法將其捕獲或擊斃，我會動手。對任何人來說，這不應該特別令人感到驚訝；早在二○○三年，我就表明反對伊拉克戰爭，部分原因是我認為這會分散我們對於摧毀蓋達組織的注意力。

但這種直率的言論與布希政府的公開立場背道而馳。美國政府堅持雙重幻想，即巴基斯坦是反恐戰爭中的可靠夥伴，我們也絕不侵犯巴基斯坦領土以追擊恐怖分子。我這項發言讓華府兩黨很緊張，參議院外交關係委員會主席喬．拜登和共和黨總統參選人約翰．麥肯（John McCain）都表達了我還沒準備好要當總統的觀點。

在我看來，這幾件事表明華府外交政策機構糟到了一個地步——沒有先嘗試外交選項就貿然採取軍事行動，在真正需要採取行動時，卻拘泥於外交細節以維持現狀。這也顯示華府決策人士始終未能與美國人民保持一致的程度。我永遠無法全然說服國內那些專家我對這些論點的看法是正確的，但每次爭論之後，民意測驗開始出現一種有趣的趨勢：民主黨的主要選民同意我的觀點。

有了這種實質性辯論，我感到如釋重負，這也提醒我為什麼要參選。辯論有助於我重新獲得作為候選人該有的聲音。這種信心在愛荷華州德雷克大學一場清晨舉行的辯論中展現出來。主持人是美國廣播公司（ABC）的喬治．斯蒂芬諾普洛斯（George Stephanopoulos），他很快給了喬．拜登一個機會，說明我為什麼還沒準備好當總統。在我終於能夠做出回應前的那五分鐘內，不得不聽台上幾乎所有其他候選人對我的批評。

「各位知道嗎，為了準備這場辯論，我在州博覽會上騎了碰碰車，」我用阿克塞想到的一個哏說道，那個星期稍早我和瑪莉亞和莎夏一起前往州博覽會，我引用了這則廣為人知的報導。觀眾笑了，接下來一小時，我很開心地與對手們爭辯起來，我暗示任何民主黨選民若想搞清楚誰能真正改變喬治．布希總統失敗的政策，只需要看看台上我們各自的立場就知道了。自從辯論開始以來，我第一次感到快活自在，當天早上專家評論一致認為我贏了。

光是不必忍受來自團隊嚴厲的表情，這個結果就令人快慰。

「幹得好！」阿克塞拍了拍我的背說道。

「我想我們要力推所有的辯論在早上八點舉行！」普洛菲開玩笑道。

「不好笑，」我說（我從來就不是個早起的人）。

我們擠進車子，開車前往下一站。沿路上，我們的支持者排了好幾排，一直到我們已經消失在視線，還可以聽見他們在呼喊。

「發動了！」

「準備衝吧！」



在德雷克大學辯論時，主持人對我關注有加，部分原因是美國廣播公司發布的一項民意調查顯示，我第一次在愛荷華州領先，儘管只比希拉蕊．柯林頓和愛德華茲高一個百分點。很明顯，競爭相當激烈（後來的民意調查又把我排回第三位），但無可否認，我們在愛荷華州的組織正在產生影響，特別是在年輕選民之間。在人群中可以感受到這一點，

他們的規模，他們的能量，以及最重要的，我們在每一處站點收集到的支持者卡片和志工報名數量。距離黨團會議不到六個月時間，我們的力量一直在增強。

可惜，我們這些進展並未反映在全國民意調查裡。 我們把重心放在愛荷華州，也關注新罕布夏州，這意味著我們在其他地方的電視廣告和露臉次數很少，到了九月，我們仍落後希拉蕊約二十個百分點。普洛菲盡其所能教導新聞界，讓他們了解為什麼在這個初期階段全國民意測驗毫無意義，但徒勞無功。我自己則接到愈來愈多來自全國各地支持者焦急的電話，許多人提供政策建議、廣告建議，抱怨我們忽視了哪些利益集團，以及有關我們能力的一般性問題。

最後，有兩件事翻轉了整個故事，第一件不是我們做的。十月下旬在費城舉行的一場辯論會上，在此之前表現幾近完美的希拉蕊，陷入糾結，不願就是否應允許非法移工取得駕駛執照的問題直接回答。由於這個問題在民主黨基層意見分歧，她無疑被告知在回應時要盡量閃躲。她力圖兩邊討好只是加深人們一個普遍印象，就是她不過是個很普通的華府政客，這讓我們一直希望形成的對比更加鮮明。

接下來是十一月十日愛荷華州「傑佛遜－傑克森晚宴」（JJ晚宴）所發生的事，這是我們的傑作。傳統上，JJ晚宴在黨團會議前發出最後衝刺的訊號，也提供有關選戰狀況的某種指標，每位候選人都會在八千名黨團會議潛在參加者以及全國媒體面前，發表十分鐘脫稿演講。因此，這是對我們訴求的吸引力和進入最後幾週組織能力的重要考驗。

我們把所有的一切成功展現出來，成排的巴士將來自全州九十九個郡的支持者載到會場，令其他競選團隊的出席人數相形見絀。歌手約翰．傳奇（John　Legend）代表我們為一千多人舉辦了一場簡短的餐前音樂會。結束時，我和蜜雪兒率領整個遊行隊伍來到舉行晚宴的場地，當地一所高中名為Isiserettes的鼓號樂隊跟隨我們旁邊吹奏，他們歡樂的喧鬧聲給了我們一種勝利大軍的氣氛。

演講本身為我們贏得更多支持。在我從政生涯中，直到那時我始終堅持重要的演講自己操刀，但我馬不停蹄跑競選行程，沒辦法空出時間親自處理JJ晚宴要講的話。在阿克塞和普洛菲的指引下，我不得不信任法夫斯，由他擬一篇草稿，以有效總結我爭取提名這件事。

法夫斯不負所託。在我們競選的那個重要時刻，我只給了一點意見，這個大學畢業不過幾年的傢伙寫出了一篇精彩的演講，這篇講稿不僅顯示我和對手之間，以及民主黨與共和黨之間的區別，也概述了我們國家所面臨的挑戰，從戰爭到氣候變化，到醫療保健費用負擔，以及對新而明確的領導之需要，同時指出民主黨歷來最強大的時候，領袖是按原則來領導，而不是靠民調……是按信念，而不是靠計算。此時此刻這一點至為真確，對我投身政治的願望至為真確，我希望，對我們國家的願望也至為真確。

在我們完成競選活動之後的幾個深夜裡，我記熟了這份講稿。當我完成演講時（很幸運，我是最後一位發言的候選人），我對它產生的效果很篤定，就像我三年半前在民主黨全國代表大會上的演講一樣。

回顧過去，JJ晚宴當晚我開始相信我們將贏得愛荷華州，進而贏得提名。並不是因為我是最耀眼的候選人，而是因為我們掌握了當下正確的訊息，並且吸引到具有非凡才能的年輕人投身這一事業。特維斯跟我有同樣看法，他告訴米奇：「我想我們今晚贏得了愛荷華州。」（米奇籌畫當天整晚的事，神經緊繃到極點，選戰期間他飽受失眠、帶狀疱疹和脫髮之苦，那天至少兩次跑進洗手間嘔吐。）艾蜜莉也相當樂觀，儘管看不出來。我演講完後，開心到不行的薇拉瑞遇見艾蜜莉，問她怎麼想。

「很棒，」艾蜜莉說。

「妳看起來不很興奮。」

「這是我興奮的表情。」



柯林頓競選陣營顯然感覺到情勢出現變化。直到那時，希拉蕊和她的團隊大致上避免直接與我們交鋒，他們持盈保泰，守住他們在全國民調中相當規模的領先優勢。但接下來幾週，他們改變策略，決定猛烈追擊我們。他們大都針對一些標準議題相關的東西，質疑我缺乏經驗以及在華府與共和黨人交手的能力。不過對他們來說很不幸的是，引起最多關注的兩道攻勢，效果適得其反。

第一個源自我競選演講中一段標竿性的話，我說我競選總統並不是它非我莫屬，或者說那是我一輩子的夢想，而是因為時代需要新的東西。柯林頓陣營發布了一份備忘錄，引用一則新聞片段，是我印尼的一位老師宣稱我在幼兒園寫過一篇我想當總統的文章，看似能夠證明我所謂的理想，不過是狂妄野心的一種偽裝。

當我聽聞此事，我笑了。正如我對蜜雪兒說過的，除了家人以外的任何人，還能記得我四十年前說過的話或做過的事，這種說法有點讓人難以置信。更別提我那很顯然是年幼時的計畫，跟我後來中學平庸的成績、吸毒經歷、作為一個沒沒無聞社區組織者的身分以及與政治上不相干人物打交道的種種經驗，要能夠互相符合有多麼困難。

當然，在接下來十年內，我們會發現儘管荒謬、不連貫或欠缺事實根據，仍阻止不了有關我的各種瘋狂理論，在政治對手、保守派新聞媒體、評論傳記作家……等推波助瀾下，得到關注。但至少在二○○七年十二月，希拉蕊團隊對我所說的「我的幼兒園檔案」進行敵意調查，被視為他們恐慌的訊號，他們也受到廣泛批評。

比較不那麼有趣的是，柯林頓在新罕布夏州競選活動的主席之一比利．沙欣（Billy Shaheen）接受一次採訪，他告訴記者，我自行披露過去曾吸毒一事，未來若與共和黨候選人對決時，會是一個致命傷。我確實沒考慮到我年輕時行為不檢的整體性問題，但沙欣有點過了頭，他暗示我或許也販毒。這場訪問引發軒然大波，沙欣迅速辭職。

所有這一切，就發生在我們於愛荷華州進行最後辯論之前。那天早上，希拉蕊和我都到華府出席參議院投票。 當我和我的團隊到機場準備搭機飛往狄蒙因時，希拉蕊的包機正巧停在我們旁邊。起飛前，希拉蕊的助理胡瑪．阿貝丁（Huma Abedin）找到雷吉，並請他轉告她希望跟我談談。我在停機坪和希拉蕊會面，雷吉和胡瑪在幾步之遙外徘徊。

希拉蕊為沙欣的事道歉。我向她道謝，並建議我們雙方都應更好地控制好自己的代理人。希拉蕊被這句話激怒，她聲音尖銳地宣稱，我的團隊經常以不公平的攻擊、歪曲和狡詐的戰術對付他們。我努力降溫但沒有奏效，談話戛然而止，當她登上飛機時，看得出她還在生氣。

在飛往狄蒙因途中，我試著去了解希拉蕊必定感受到的挫折。身為一位擁有高超智慧的女人，希拉蕊為了丈夫的事業艱辛勞碌，奉獻犧

牲，忍受眾人的攻擊和羞辱，同時還養育了一個很出色的女兒。離開白宮後，她建立起新的政治身分，憑本事和毅力讓自己成為贏得總統職位最被看好的人。作為候選人，她的表現幾近完美，符合每一個條件，贏得最多的辯論，籌募到大量資金。如今，她突然發現與一個比自己年輕十四歲的男子陷入激烈角逐，這名男子不必花同樣的代價，身上不帶著同樣的戰鬥傷疤，且似乎總是能擺脫質疑且得到所有的好處。老實說，誰不會惱火？

此外，希拉蕊認為我的團隊總是得寸進尺，這一點她並不全然錯誤。與當代其他總統競選活動相比，我們確實與眾不同，我們始終強調積極的訊息，強調我的立場而不是我反對什麼。我由上而下監管我們的語氣。我不止一次撤銷我覺得不公平或太苛刻的電視廣告。儘管如此，我們有時還是未能做到我們該有的高尚言辭。事實上，我在競選期間遇到最令人生氣的事，是我們研究團隊六月草擬的一份備忘錄，這份外洩的備忘錄批評希拉蕊心照不宣地支持將工作外包到印度，並帶有「希拉蕊．柯林頓（民主黨籍－旁遮普省）（Hillary Clinton〔D-Punjab〕）的挖苦標題。我的團隊堅稱該備忘錄絕非用來公開，但我不管，其拙劣的論點和本土主義語調令我厭煩了好幾天。

最後，我不認為是我方任何具體行動導致希拉蕊和我在停機坪的爭執。更確切地說，是我對她造成的挑戰以及我們競爭日益激烈這一整體事實。眼下仍有其他六名候選人在競選，但民調的走向開始明朗，希拉蕊和我會搏鬥到最後。這是接下來好幾個月，無論日夜，週末和節日，我們將與之共存的一種動態，我們的團隊像小型軍隊一樣在我們兩側，每個幕僚都充分投入這場戰鬥。我發現，這是現代政治殘酷本質的一部分，要在沒有明確定義規則的比賽裡競爭很困難，在這種比賽中，你的對手不是只嘗試將球投入籃框或推著球跨過你的得分線，而是試圖說服廣大的公眾，在判斷力、智慧、價值觀和性格等方面，他比你更值得信賴。他的方式也許很含蓄，更常是明火執仗地來。

你可能會告訴自己這並非針對個人，實際感受不是這樣。對你來說不是，當然對你的家人、幕僚或支持者也不是，每個人都會數算每一件細微的事和每一次的侮辱，無論是真的或只是感覺。競選活動時間愈長，競爭愈激烈，挹注的資源愈高，就愈容易證明下狠招合情合理。終

致那些管轄我們日常生活的基本人類正常反應（誠實、同理心、禮貌、耐心、善意）被用來對待另一方，感覺像是軟弱的表現。

停機坪事件後次日傍晚，當我走進辯論會，我不敢說所有這些已在我腦海裡。我把希拉蕊的惱怒大致解讀成我們正在超前的徵兆，這是我們真正的動力。辯論時，主持人問，假如我那麼堅持要改變美國制定外交政策的方式，為什麼我會有這麼多前柯林頓政府的官員為我提供建議。「我想聽聽，」希拉蕊對著麥克風說。

我停頓了一下，讓現場笑聲歸於沈寂。

「好吧，希拉蕊，我也期待您給我建議。」

對團隊來說，這是個美好的夜晚。



距離黨團會議只剩一個月，《狄蒙因公報》（*Des Moines Register*）的民調顯示，我領先希拉蕊三個百分點。衝刺全面展開，雙方候選人最後幾週在州內四處奔波，試圖爭取任何一位尚未表態的選民，試圖找出並鼓舞那些在決勝夜可能不會出席的人。希拉蕊陣營開始將免費的雪鏟發放給支持者，以防天氣變壞。希拉蕊還展開閃電戰式的旅程，搭乘包租直升機造訪愛荷華州十六個郡（她的團隊用她的名字和直升機合成Hill-O-Copter，來稱呼這架直升機），後來這件事被批評花費太過昂貴。與此同時，約翰．愛德華茲嘗試搭乘巴士走訪那幾個郡。

我們也有自己一些受人矚目的時刻，包括一系列與歐普拉．溫芙蕾（Oprah Winfrey）共同舉辦的集會。歐普拉成了我們的朋友和支持者，她在活動中的表現就像她本人一樣：聰明、有趣和親切，在愛荷華州的兩場集會吸引三萬人參加，在新罕布夏州吸引八千五百人，在南卡羅來納州又吸引近三萬人。這些集會扣人心弦，吸引來我們最需要的新生選民（必須提一下，我的幕僚中有很多人是圍繞歐普拉周圍的追星族，可以預想到的是艾蜜莉除外；她唯一有興趣見到的知名人物是提姆．拉瑟特）。

不過到最後，我記得最深刻的，不是那些民調、集會規模、還是前來捧場的名人，而是最後那些日子裡，整個競選活動所散發出家庭的感

覺。蜜雪兒的開明和坦率確實是一項資產；她是個天生的競選演說家。愛荷華州團隊之所以稱她為「結案高手」（the Closer，譯按：《結案高手》是當時正在播出一套同名的電視影集），是因為許多人在聽了她的演講後就報名加入。我們的兄弟姊妹和最親密的朋友都來到愛荷華州，克雷格來自芝加哥，瑪雅來自夏威夷，以及來自肯亞的奧瑪。內斯比特一家，惠特克一家，薇拉瑞和她所有的小孩，蜜雪兒那些阿姨、叔叔和表兄弟姊妹就更不用說了。我在夏威夷兒時的好友，我從事組織工作時的夥伴，法學院的同學，前州參議院的同事，以及我們許多捐款人都來了，他們成群結隊，像參加一場大團圓的旅遊活動，我甚至不知道他們就在那裡。沒有人要求任何特別關照。他們只是向現場各個辦事處報到，那裡負責的小夥子會給他們一張地圖和支持者聯繫名單列表，以便他們隨後在聖誕節和新年之間的一週裡，手中有個剪貼夾板，在寒冷的天氣裡敲門慶祝。

不僅僅是有血緣的親戚抑或我們認識多年的人。我花了很多時間互動的愛荷華州民眾，覺得他們也像家人一樣。有一些民主黨地方領袖，像是檢察總長湯姆．米勒（Tom Miller）和州財長邁克．菲茨杰拉德（Mike Fitzgerald）在很少人願意讓我試試看的情況下給了我機會。有些志工，好比來自多摩郡（Tama County）的進步派農民加里．蘭姆（Gary Lamb），他協助我們開拓農村的票源；八十二歲高齡的里奧．佩克（Leo Peck），敲門拜票的次數比任何人都多；非裔美國人瑪麗．奧爾蒂斯（Marie Ortiz）是一名護理師，嫁給一個住在白人小鎮的西裔男子，她每週有三到四次到辦公室打電話拜票，有時候還會幫我們在那裡的活動主辦人做晚餐，因為她覺得他太瘦了。

就像家人一樣。

接下來，當然還有現場組織者。由於他們很忙，我們決定邀請他們的父母參加JJ晚宴，第二天我們為他們舉辦了招待會，以便蜜雪兒和我可以對他們每個人表示感謝，同時謝謝他們的父母養育出這麼棒的子女。

直到今天，我還是願意為那些孩子做任何事。

在這個重要的夜晚，普洛菲和薇拉瑞決定陪我、雷吉和馬文一起前往位在狄蒙因郊外安克尼市（Ankeny）的一所高中進行突訪，該地區有

幾個校區將舉行黨團會議。那天是一月三日，下午六點剛過，距離黨團會議預定開始時間不到一個小時，但是這個地方已經擠滿了人。人群從四面八方湧向主建築，就像一個熱鬧的節慶，不分年齡、種族、階級或身材。甚至有個人看起來像是古代的角色，裝扮成奇幻小說《魔戒》（*The Lord of the Rings*）中的甘道夫，披著白色長斗篷，羽毛裝飾的白鬍鬚和堅固的木棍，在上面他設法安裝了一個小型螢幕，循環播放我在JJ晚宴演講的片段。

那時並沒有媒體跟隨我們，我從容不迫走入人群，握手並感謝那些準備支持我的人，也懇請那些打算推選另一位候選人的選民讓我成為他們的第二選擇。有人在最後一刻問我對於酒精的立場，或打算如何處理人口販運問題。一遍又一遍，人們爭相告訴我，他們從來沒有參加過黨團會議——有些人甚至根本沒投過票——而我們的競選活動激勵他們第一次參與其中。

一位女士說：「我以前不知道我那麼重要。」

在返回狄蒙因途中，我們大都很安靜，思索著我們剛剛目睹的奇蹟。我看著窗外沿途經過的購物中心、房屋和路燈，在冰凍的玻璃後面都顯得模糊不清，內心感覺到一種平靜。那時我們還要再等幾個小時，才知道將要發生的事情。當結果陸續出爐，顯示我們贏得了愛荷華州決定性勝利，幾乎囊括每一個人口族群。我們的勝利是由史無前例的投票人數所促成的，包括成千上萬首次參加的人。當時我還不知道這一切，但在黨團會議開始前約十五分鐘，我離開安克尼，我知道我們已完成了一件真實而高貴的事情，就算只是片刻。

就在那兒，在一個寒冷的冬夜裡，在那所中學，我目睹了我長期以來尋求的社區，我想像中的美國得以顯現。那時我想起媽媽，想到她看見這一切會多麼高興、多麼驕傲，我非常想念她。當我擦去眼淚時，普洛菲和薇拉瑞假裝沒注意到。

第6章

我們以八個百分點的領先優勢拿下愛荷華州，消息傳遍全國。媒體用「驚人」和「震撼」這樣的字眼來形容，希拉蕊落居第三，報導說這樣的結果對希拉蕊尤其具有殺傷力。克里斯．杜德和喬．拜登兩人隨即宣布退選。審慎觀望的公職人員現在才公開表態支持。專家宣稱我是民主黨竄出的黑馬，而愛荷華州選民的高度參與，顯示有更多的美國人渴望改變。

過去一年，我一直扮演大衛的角色，如今忽然搖身變成歌利亞——雖然我對贏得勝利感到高興，但新的角色讓我覺得彆扭。這一年來，新聞媒體最初炒作我的參選資格，後來謠言不攻自破，我和我的競選團隊一直避免隨之起舞。愛荷華州和新罕布夏州初選相隔只有五天，我們竭盡所能降低預期。阿克塞認為媒體鋪天蓋地報導我和眾多粉絲（他抱怨，歐巴馬是偶像）互動的新聞與電視畫面，對選情沒有幫助，尤其是新罕布夏州有許多不屬於任何政黨的獨立選民，他們在民主黨或共和黨初選時通常要等到最後一刻才會決定投票意向，而且以逆向思考著稱。

不過，要我們覺得不占上風也很難。 我們在新罕布夏州的競選活動組織者同樣頑強，我們的志工也像愛荷華州的志工那樣生氣勃勃；我們的造勢大會吸引熱情的民眾排隊進場，人潮蜿蜒穿過停車場，延伸到周圍街區。接著，短短四十八個小時內，選情就出現意想不到的變化。

第一個轉折點出現在新罕布夏州初選前的唯一一場辯論會。辯論會上，主持人問希拉蕊，有人說她不「討人喜歡」，她對此有何感受。從幾個層面來說，現在這是一種讓我抓狂的問題。這個問題微不足道，而且是無法回答的——一個人應該對這種問題說些什麼？這表示希拉蕊和一般投身政治領域的女性不得不忍受的一種雙重標準，她們應該要表現得「討人喜歡」，而這項標準從來不被認為與男性政治人物息息相關。

儘管希拉蕊回答得很好（「嗯，我覺得很受傷，但我會繼續下去」她笑著說），我決定插嘴。

「妳已經夠可愛了，希拉蕊，」我面無表情地說。

我以為觀眾會理解我原本的意思——向我的對手提出建議，同時表

示對這個問題的鄙視。但是，無論是我詞不達意，還是柯林頓媒體團隊借題發揮，一條故事線出現了——我對希拉蕊總是一副屈尊俯就的態度，甚至不屑一顧，又是一個粗野的男性貶抑女性對手。

換句話說，我的意思正好相反。

我的團隊對於我的言論沒有太憂慮，他們了解企圖澄清只會火上加油。但這件事剛開始淡化，媒體就又爆炸了，這次是關於希拉蕊在與新罕布夏州一群中間選民（其中大多數是女性）會面後的感受。被問到她如何處理選戰壓力時，希拉蕊一時語帶哽咽，訴說她如何親自熱情地投入競選，她不想看到國家倒退，以及她如何「不畏艱難」獻身公共服務。

這在希拉蕊身上是罕見的真情流露，顛覆她以往剛強的形象，這個爆點足以成為頭條新聞，讓電視名嘴大發議論。有些人將這一刻解釋為令人信服的真實情感表現，希拉蕊和公眾之間有了一個新的人性連結點。另外一些人認為，這是一種刻意製造的情緒，或批評這是軟弱的跡象，可能會不利她角逐總統大位。當然，事實上，希拉蕊很可能成為美國有史以來第一位女總統——就像我可能成為美國第一位非洲裔總統——她問鼎白宮讓我們對於性別以及領導人的外表和舉止的種種刻板印象浮出檯面。

媒體瘋狂討論希拉蕊後勢看漲或看跌，熱度一直持續到新罕布夏州的投票日。我的團隊感到欣慰的是我們有很大的緩衝空間：民調顯示我們領先十個百分點。所以中午時我們在當地一所學院裡舉辦造勢活動，人群稀稀落落，我的演講因為一個學生暈倒而中斷，醫務人員的反應時間似乎無限漫長，我也沒把這當成不好的預兆。

直到那天晚上，投票結束後，我才知道我們有麻煩了。蜜雪兒和我在飯店房間裡預期勝選準備慶功的時候，我聽到敲門聲，打開門發現普洛菲、阿克塞和吉布斯怯生生地站在大廳，看起來像是剛剛開父親的車撞到路樹的青少年。

「我們會輸，」普洛菲說。

他們開始就出了什麼問題提出各種理論。支持我們打敗希拉蕊的獨立人士有可能決定在共和黨初選中集體投票，以幫助約翰．麥肯，因為他們認為我們已經穩操勝券。在選戰最後幾天，心意未決的女性選民可

能大幅倒向希拉蕊。又或許是希拉蕊的競選團隊上電視和發送競選郵件攻擊我們時，我們沒有做足工夫來凸顯他們使出消極戰術，吃了悶虧。

這些理論聽起來似乎十分合理。但就目前而言，檢討敗選原因並不重要。

「看來要打贏選戰需要一段時間，」我帶著遺憾的微笑說。「現在，讓我們想辦法療傷止血。」

我告訴他們，不要哭喪著臉，我們的肢體語言必須傳達給每個人——媒體、捐款人和大多數支持者——勝敗乃兵家常事。我安慰心情沈重的新罕布夏州團隊，告訴他們，我對他們的努力感到多麼自豪。然後是對那些聚集在納舒亞（Nashua）一所學校體育館準備迎接勝利的大約一千七百名支持者說些什麼。慶幸的是，我已經在本週稍早與法夫斯一起潤稿，淡化演講中任何必勝主義的語調，要求他強調未來會繼續努力。我現在打電話告訴他，除了向希拉蕊祝賀之外，我們幾乎不更動演講稿。

那天晚上我向支持者發表感言，結果成為我們選戰中最重要的一場演說，不僅鼓舞那些感到失落的支持者，而且是非常有用的提醒，要我們莫忘信念。「我們知道未來的戰鬥將是漫長的，」我說，「但千萬記住，無論我們遇到什麼障礙，都無法抵擋數百萬人要求改變的聲音所帶來的力量。」我說出我們生活在一個歷史幾乎建立在希望這一基礎上的國家裡，人們，從拓荒者、廢奴主義者、婦女參政運動者、移民到民權工作者，都沒有被看似不可能克服的困難所嚇倒。

「我們被告知我們還沒有準備好的時候，」我說，「或者我們不應該嘗試，抑或我們不能嘗試，一代又一代的美國人用一個簡單的信條來回應，總而言之就是一個民族的精神：是的，我們做得到（Yes we can）。」在場群眾開始像鼓點一樣反覆說著這句話，也許這是自從阿克塞建議把這句話作為我投入聯邦參議員選戰的競選口號以來，我第一次完全相信這幾個字的力量。



可以預見，在新罕布夏州敗選後的新聞報導是很嚴厲的檢驗：整體

的訊息是民主黨的選情已經重新洗牌；希拉蕊排名重回第一。但在我們的選戰中發生了一件有趣的事。我們的工作人員經歷新罕布夏州初選失利的打擊，反而更加團結、更加堅定。我們的辦公室報告說，全國各地志工人數激增，並沒有減少。我們的線上捐款暴增，特別是來自小額捐款的新捐款人。以前未表態的約翰．凱瑞，對我表示了熱烈的支持。亞利桑那州州長珍妮特．納波利塔諾（Janet Napolitano）、密蘇里州參議員克蕾兒．麥卡斯基爾（Claire McCaskill）和堪薩斯州州長凱瑟琳．西貝利厄斯（Kathleen Sebelius）跟進宣布力挺，而她們都來自傾向支持共和黨的州，同時傳達出一個訊息，即儘管遭受挫折，我們依然堅強，向前邁進，我們的希望依舊不變。

這一切都令人感到欣慰，這證實了我的直覺。我覺得沒拿下新罕布夏州並不是災難，儘管評論員認為這可能是災難。如果愛荷華州初選證明我是一個真正的競爭者，不僅僅是新奇的演出，那麼匆匆讓我成為民主黨總統候選人就是人為操作，而且為時過早。從這個意義上看，新罕布夏州善良的民眾幫了我一個忙，放緩了這個進程。第二天我告訴一群支持者，選總統應該很難，因為當總統很難。實現改變很難。我們要改變，那就意味著要繼續奮戰。

我們就是這麼做的。內華達州於一月十九日舉行的黨團會議投票，距離新罕布夏州僅一週半的時間，所以原始選票（raw vote）輸給希拉蕊，我們不感到訝異；那裡的民意調查顯示我們已經被她拋在後面一整年。但在總統初選中，重要的不是你得到的個人選票數量，而是你贏得多少宣誓黨代表票。黨代表票根據一系列很少人懂的規定分配，各州的規定不同。多虧了我們組織在內華達州農村深耕，我們在那裡賣力拜票（埃爾科〔Elko〕，是一個看起來像西方電影場景的城鎮，有風滾草和一間酒吧，是我有生以來最喜歡的一站），我們在全州更均勻地配票，結果我們贏得了十三張黨代表票，希拉蕊只拿下十二張。真的令人難以置信，我們竟然能夠在內華達州打成平手，進入選戰的下一階段：南卡羅來納州初選和二十二個州舉行「超級星期二」初選，且至少有成功的一線希望。

我們團隊裡的高層後來說，是我的樂觀幫助他們度過新罕布夏州失利的挫折。我不知道情況是否如此，因為我的員工和支持者在整個選戰

期間所展現的韌性和一致性令人欽佩，而這與我所做的事情無關。別人拚命把我拖過愛荷華州的終點線，我頂多只是回報了這個恩惠。也許真實的情況是，新罕布夏州一役讓我的團隊和支持者明白我了解自己的特質，這個泰山崩於前而色不變的特質，不僅在競選期間證明是有助益的，在接下來的八年也管用。愛荷華州旗開得勝，讓我和我的團隊相信我最終會成為總統。可是輸掉新罕布夏州才讓我們確信我可以勝任這份工作。

我經常被問到這種人格特質——危機當前，我能夠泰然自若。有時候我會回答，這只是氣質的問題，或者是我是在夏威夷長大的。因為夏威夷氣溫華氏八十度，陽光燦爛，走五分鐘就可以到海灘，在那裡很難覺得有壓力。如果我和一群年輕人交談，我會描述一段時間以來，我是如何訓練自己把眼光放遠，專注於你的目標，不受日常情緒起伏影響有多麼重要。

我說的這些都是事實。但還有另一個因素。如果遇到難題，我經常請我的外祖母為自己指點迷津。

她當時八十五歲，撫養我長大的三個人唯獨她還在人世。她的健康日漸走下坡；癌症已蔓延全身，身體已經被骨質疏鬆症和跟了她一輩子的壞習慣摧殘。但她的頭腦仍然敏銳。她不能再搭機旅行，而我又需要打選戰，因此錯過了我們一年一度的夏威夷聖誕之旅。我經常每隔幾週就打電話給她，看看她好不好。

我在新罕布夏州初選之後打了電話給她。和往常一樣，通話沒有持續很久；圖特認為打長途電話很奢侈。她分享夏威夷群島的各路消息，我告訴她關於她的曾外孫女近況和她們最近的惡作劇。我的妹妹瑪雅住在夏威夷。瑪雅說，圖特在有線電視上觀看這次選戰的每個轉折，但她從沒跟我提過。在我輸掉新罕布夏州之後，她只有一個建議。

「你需要吃點東西，巴兒。你看起來太瘦了。」

這就是圖特、一九二二年生於堪薩斯州珀魯（Peru）的馬德琳．潘恩．鄧納姆（Madelyn Payne Dunham）最大的特點。她是大蕭條時期的孩子，也是一位教師與一個在小型煉油廠工作的低階簿記員所生的女兒，兩人本身也是農民和農場主人的孩子。這些都是通情達理的人，努力工作、上教堂、付帳單，對於浮誇的言詞、公開表達情感或任何形式

的愚蠢都會起疑心。

我的外祖母在她年輕的時候，就反抗小鎮的諸多束縛，最特別的是，她嫁給了我的外祖父史丹利．阿莫爾．鄧納姆（Stanley Armour Dunham），我的外祖父經常出現前面提到的可疑特質。在戰爭期間及之後，他們一起經歷了很多冒險，但到了我出生的時候，圖特的叛逆只剩下抽菸、喝酒和愛看驚悚小說。在夏威夷銀行任職的圖特終於從基層職員晉升為該行第一批女性副總裁。大家都說，她的工作表現很出色。二十五年來，就算她看到年輕男部屬升遷比她快，她也不會大驚小怪，她不會犯錯，也沒有怨言。

圖特退休後，我回夏威夷有時會遇到一些人講述她對他們伸出援手的故事：一名男士堅稱要是沒有她出面干預，他的公司就保不住；一名女士回憶道，銀行政策要求她分居的丈夫必須簽字，她創立的房地產仲介公司才能夠取得銀行貸款，幸好圖特放棄執行這項政策。但是，如果向圖特詢問這些事情，她會堅稱自己開始在銀行工作，並不是因為對財務金融有特別的熱情，或是希望幫助他人，而是因為我們家需要而且可以獲得這份薪水。

她告訴我：「有時候，你只是做你需要做的事情。」

直到我十幾歲的時候，我才知道外祖母的生活偏離了她一度想像的道路多遠。她自己做了多少犧牲，先是為了丈夫，然後是女兒，再來是孫子女。她的世界看起來多麼窄小，讓我覺得心酸。

儘管如此，我了解這是因為圖特勇於承擔——每天天還沒亮她就起床，穿上西裝和高跟鞋，搭公車到市區的辦公室，整天處理履約保證文件，然後回家累到無法做太多別的事情——她和我的外祖父因此才能夠舒舒服服地退休、到處旅行並保持獨立。她提供穩定的生活，讓我的母親可以追求她喜歡的職業生涯，儘管只有零星收入，還要派駐海外，而瑪雅和我能夠上私立學校、念好的大學，也是拜圖特所賜。

圖特讓我知道如何達成收支平衡和拒絕購買我不需要的東西。因為她的緣故，即使在我年輕最叛逆的時期，我仍然可以佩服經營良好的企業並閱讀財務報表，我就是沒辦法同意那些過度誇張的說法，認為整個社會需要打掉重練。她教會我即使做事做得不愉快，也要努力做到最好，即使麻煩也要履行職責。她教我要將熱情與理性結合，在順境中不

要太過興奮，逆境來臨時不要太沮喪。

這些全都來自堪薩斯州這位說話直率的年邁白人女士對我的諄諄教誨。我在競選造勢時，經常想起她的觀點。我也遇到許多選民，無論是在愛荷華州的農村地區，還是芝加哥的黑人社區，在他們身上感受到她的世界觀，都同樣為子孫後代所做的自我犧牲默默感到自豪，同樣不虛榮做作，同樣對未來不抱太大期望。

由於圖特擁有這些受到成長背景影響的顯著優點，以及難以改變的局限，因為她超愛我，並且願意做任何事情來幫助我，但是她從來沒有完全擺脫審慎的保守主義。我的母親第一次帶我的父親，一個黑人回家吃晚餐，讓她內心感到痛苦——她還教我在我們國家種族關係錯綜複雜的真相。



「這個世上沒有黑人的美國、白人的美國、拉丁美洲裔的美國或亞裔的美國。只有一個團結的美利堅合眾國。」

這可能是我二○○四年民主黨全國代表大會演講中最令人難忘的台詞。我當時想要把這段話作為一種對願望的陳述，而不是對現實的描述，但這是我堅信的願望，也是我努力追求的現實。 我們共同的人性比我們的差異更重要，這個想法被刻在我的DNA裡。它還描述了我對政治的一種實際看法：在民主國家，需要多數同意才能做出重大改變，而在美國，這意味著必須跨越種族和族裔的藩籬建立聯盟。

愛荷華州對我來說的確如此，那裡的非洲裔美國人不到總人口的三%。我們的團隊通常不認為這是障礙，這只是無法改變的現實。我們的團隊遇到各種種族仇恨，有時甚至是潛在支持者的公開發言（「是的，不只一次聽到『我在考慮投票給黑鬼』」）。但是，這種敵意經常比粗魯的言詞，或把門砰的一聲地用力關上更過分。我們最敬愛的一位支持者在聖誕節前一天醒來，發現她的院子裡到處都是被撕爛的歐巴馬標語，房子被噴漆塗鴉，寫上帶有種族歧視的髒話。比卑劣更常見的則是愚鈍，在白人為主的場合，我們的志工回答所有黑人很熟悉的那種言論時，會說出類似這樣的話：「我不認為他是黑人，真的……我的意思

是，他太聰明了。」

不過，大多數的情況，我發現愛荷華州的白人選民，很像幾年前我在伊利諾州北部造勢時遇到的白人選民：友好、體貼而且願意接受我參選。他們比較不在意我的膚色，甚至是聽起來像穆斯林的名字，反倒擔心我年紀輕、經驗不夠，以及我提出的創造就業或結束伊拉克戰爭計畫。

就我的政治顧問而言，我們的工作就是保持這種狀態。我們不迴避種族問題。我們的網站明確說明我對於移民改革和公民權利之類的熱門話題的立場。如果在市政廳被問到，我會毫不猶豫地向農村地區清一色白人觀眾解釋種族歸納（racial profiling）或工作歧視的現實狀況。我的競選團隊裡，普洛菲和阿克塞聽取了黑人與拉丁裔成員的擔憂，是否有人想修改電視廣告（「除了巴拉克之外，我們能不能增加至少一個黑人臉孔？」薇拉瑞一度溫柔地探詢），或是提醒我們要更努力地招聘更多的有色人種資深員工。至少在這方面，有豐富經驗的高階政治人物的世界與其他職業沒有太大不同，因為年輕的有色人種一直很少接觸導師和人際網絡，也無法負擔那些可能使他們迅速投入全國性選舉的無薪實習。這是一件我決心幫助改變的事。但是，普洛菲、阿克塞和吉布斯並沒有為忽視任何可能被貼上種族歧視標籤的話題道歉，沒有為因種族問題可能分裂選民而道歉，也沒有為讓我被「黑人候選人」框住道歉。對他們來說，眼下種族進步的公式很簡單：我們需要贏得勝利。這意味著不僅要爭取自由派白人大學生支持，還要爭取那些對於我入主白宮牽涉到很大心理突破的選民支持。

「相信我，」吉布斯打趣說，「無論他們對你有什麼了解，大家都有注意到你看起來不像前四十二位總統。」

同時，自從我當選美國聯邦參議員以來，我一直不缺乏非洲裔美國人的愛。全國有色人種協進會的當地分會和我接觸，想頒獎給我。我的照片經常登上《烏木》（*Ebony*）和《黑玉》（*Jet*）雜誌。每個到了一定年紀的黑人婦女都跟我說，看到我讓她想起了她的兒子。他們對蜜雪兒的愛則完全屬於另一個層次。她有專業資歷、待人親切、身為人母之後也是無怨無悔地付出，她似乎實現了許多黑人家庭努力追求的目標，以及他們對子女的期望。

儘管如此，黑人對我參選總統的態度還是很複雜的——多半是出於恐懼。黑人過去的經驗沒有告訴他們，黑人有可能贏得主要政黨的總統候選人提名，更別說當上美國總統了。在許多人的心中，我和蜜雪兒所完成的事情已經算是奇蹟了。嚮往更遠大的目標，似乎愚不可及，不智而且魯莽。

「我跟你說，老兄，」馬丁．內斯比特在我宣布參選後不久對我說，「我媽媽像以前擔心我一樣，為你擔心。」馬丁是一位成功的企業家，曾經是一名高中足球明星，帥氣的外表像年輕時的傑基．羅賓森。他娶了一位才華橫溢的醫生，並育有五個很棒的孩子，馬丁似乎是美國夢的化身。他在俄亥俄州哥倫布市（Columbus）由擔任護理師的單親媽媽撫養長大；由於一項目的在於幫助更多少數民族進入預備學校並上大學的特殊計畫，馬丁才能向上爬，離開他居住的社區，當地黑人大都只能希望一輩子待在工廠的生產線。但是大學畢業後，他決定離開通用汽車，放棄穩定的工作，轉行從事風險較高的房地產投資，他的母親為此焦慮不安，擔心他太冒進可能得不償失。

「她覺得我瘋了，竟然放棄這麼穩當的工作，」馬丁告訴我。「因此，想像一下我媽和她的一些朋友現在對你做何感想。不僅止於競選總統，而且還真以為你可以當總統！」

這種思維方式不僅限於勞動階級。薇拉瑞的母親，其家人曾經是四○年代和五○年代的黑人職業菁英，她嫁給醫生，也是學前教育運動的導師之一，而最初她對我投入選戰也同樣抱持懷疑的態度。

「她想保護你，」薇拉瑞說。

「保護？」我問道。

「免得失望。」她說，沒說的是她母親更明確的擔心是我可能會被暗殺。

我們一再聽到這樣的說法，尤其是在競選初期，在黑人社區中可以感覺到一股保護性悲觀主義，認為希拉蕊是更安全的選擇。有了小傑西．傑克遜（老傑西．傑克遜比較不情願）之類的全國知名人士背書，我們提早獲得很多美籍非洲裔領袖認可，尤其是年輕一代相挺。但是更多人選擇觀望，其他黑人政治家、商人和牧師（無論是真的出於對柯林頓夫婦的忠誠，還是急著壓寶最熱門人選）甚至在我還沒有機會為自己

說話的時候，他們就已經表態力挺希拉蕊。

一位國會議員告訴我：「這個國家還沒準備好，而且柯林頓夫婦的記性很好。」

同時，有社運人士和知識分子挺我，但純粹以象徵性的方式看待我的選戰，類似之前雪莉．奇瑟姆（Shirley Chisholm）、傑西．傑克遜和阿爾．夏普頓（Al Sharpton）的競選活動，認為這是一個有用的平台，即使時間短暫，還是可以發出先知的聲音，疾呼反對種族不公。他們不相信勝利是可能的，但期待我對糾正歧視法案到賠償等一切事務，採取最堅定的立場，而且一直提高警覺留意，是否有人暗示我花太多時間和精神在討好中間派、比較不關照有著進步主義色彩的白人。

「不要像那些所謂的領袖，視黑人選票為理所當然，」一位支持者告訴我。我對這樣的批評很敏感，因為這並沒有完全說錯。許多民主黨政客的確把黑人選民的支持視為理所當然，至少自一九六八年以來是如此。當年理查．尼克森（Richard Nixon，前總統）認為白人種族仇恨政治是共和黨獲勝的最可靠途徑，因此黑人選民別無選擇。不只是白人民主黨人做此算計，沒有一個黑人民選官員是靠白人選票繼續留任的。他們不知道起碼阿克塞、普洛菲和吉布斯有含蓄地告誡：太過關注公民權利、警察不當執法或其他被認為針對黑人的問題，可能會引發更廣泛選民的懷疑，即使不是強烈反彈。無論如何，基於良心因素，你可能還是決定大聲疾呼，但你知道這是要付出代價的。黑人要操作農民、槍枝狂熱分子或其他族裔團體的標準特殊利益，只能自己承擔風險。

當然，那是我參選的部分原因，不是嗎？是為了幫助我們擺脫這種困境？重新想像什麼是可能的？我既不想仰人鼻息，總是處於權力的邊緣，請求自由派金主慷慨解囊，也不想當永遠的抗議者，義憤填膺，等待美國白人贖罪。這兩條路都已經有許多人走過；這兩者在某種根本的程度上都是源自於絕望。

不，我的重點是要贏。我想向黑人、白人，向所有膚色的美國人，證明我們可以超越舊的邏輯；我們可以團結形成有效多數，支持進步主義議程；我們可以把不平等或缺乏教育機會之類的問題作為全國辯論的核心議題，然後履行自己的承諾。

我知道，要做到這一點，我需要使用所有美國人都聽得懂的語言，

提出能打動所有人的政策：為每個孩子提供一流的育兒教育，為每個美國人打造優質的醫療保健計畫。我需要說服白人成為盟友，而不是讓白人阻礙改革的阻力，告訴大家非洲裔美國人艱苦奮鬥是為了努力建立一個公平、公正和寬宏大量的社會。

我了解這一定有風險。 我不只聽到競爭對手的批評聲音，連朋友也有微詞。強調全民計畫，通常意味著直接針對最需要的人提供的優惠會減少。呼籲追求共同利益，會讓歧視的持續影響被認為不重要，從而使白人不用對奴隸制的後遺症、〈吉姆．克勞法〉（Jim Crow，種族隔離法）以及他們自己的種族主義態度採取徹底糾正措施。這給黑人帶來心理負擔，他們被期望以某種遙遠的理想為名義，不斷吞下合法的憤怒和沮喪。

對於黑人來說，這是一個很大的要求，需要樂觀加戰略忍耐。當我試圖帶領選民和我自己的競選團隊走過這片未知的領域時，經常有人提醒說這不是抽象的練習。我受到特定血肉之軀的社群約束，那裡有男有女，各有各的需要，各有各的歷史——包括一位牧師，他似乎具體展現了我試圖克制的所有自相矛盾的衝動。



我第一次見到小耶利米．賴特牧師是在我策畫競選活動的時候。他所屬的教會「三一聯合基督教會」是芝加哥最大的教會之一。他的父母一個是浸信會牧師，一個是來自費城的學校行政人員。他從小在黑人教會傳統下長大，同時他就讀芝加哥最負盛名的學校，這些學校以白人居多。他並未直接進入神學院就讀，離開大學後加入了陸戰隊，然後進入美國海軍，接受心肺技術人員的訓練，並成為照料一九六六年動過手術的詹森總統醫療團隊的成員。一九六七年，他進入霍華德大學（Howard University，譯按：位在華府的一所私立黑人大學）就讀，和許多黑人一樣，在那個動盪的年代，充分體驗了促進黑人權益的黑權（Black Power）運動強烈的措辭，以及左派對美國社會秩序的批評。從神學院畢業時，他也吸收了詹姆斯．孔恩（James Cone）的黑人解放神學，這是基督教的一種觀點，主張黑人經驗的中心地位，不是因為任

何固有的種族優越感，而是因為，按孔恩的說法，上帝透過那些最受壓迫的人的眼睛看這個世界。

賴特牧師到一個絕大多數為白人的教派牧會，多少顯示了他實際的一面； 聯合基督教會不僅重視認真的學術研究（他每個週日都會強調這一點），而且它有錢和基礎設施來協助他建立他的會眾。在他任職期間，一間成員不到一百人的簡陋教會，人數增長到六千人，成了一個歡鬧、熙熙攘攘的地方，會眾包括芝加哥黑人社區裡的三教九流：銀行家和前幫派成員，有人酷愛非洲肯特長袍，也有人穿布克兄弟（Brooks Brothers）品牌西裝，還有一個詩班，能在一場聚會服事中演唱搖滾經典福音歌曲，以及（韓德爾彌賽亞裡的）「哈利路亞」大合唱。他的講道充斥著流行用語、俚語、笑料以及真正有深度的宗教見解，不僅讓會眾歡聲雷動，也使他成為美國最好的傳教士之一。

有時候，我覺得賴特牧師的講道有點過火。在對《馬太福音》或《路加福音》進行學術性闡釋時，他可能會穿插對美國毒品戰爭、美國尚武精神、資本主義貪婪以及美國種族主義的頑固性的嚴厲批評，這些言論通常基於事實，但跟講道背景無關。這些講道聽起來往往給人過時的印象，彷彿他在轉述一九六八年的一場大學討論會，而不是向一個警官、名流、富商乃至芝加哥學院院長齊聚的會眾證道。而且他經常講錯，與深夜人們在車站等公共場所或街坊理髮店聽到的陰謀論相去不遠。這個博學多才、邁入中年、皮膚光亮的黑人彷彿在竭力爭取街頭威望，試圖「維護真實」。 或者，也許他只是認識到，無論是在他的會眾內部還是在他自己心裡，都需要定期釋放，面對長期的種族主義釋放終生的奮鬥、理性和邏輯中被壓抑的憤怒。

這一切我都知道。 但是對我來說，尤其是當我還年輕的時候，仍在整理我的信仰，以及我在芝加哥黑人社區中的地位，賴特牧師雖然有缺點，但瑕不掩瑜，就像我對會眾及教會宣教部門的欽佩，超越了我對組織性宗教的廣泛懷疑一樣。 儘管我和蜜雪兒的行為表現，已經顯示我們是有一搭沒一搭的教徒，但我們最終還是加入三一聯合基督教會。和我一樣，蜜雪兒並不是在一個特別虔誠的家庭中長大，剛開始是一個月去教會一次，之後次數愈來愈少。但是，當我們去教會，就意義重大。隨著我的政治生涯起飛，我提出邀請賴特牧師在重要活動上祈求上帝祝

福。

我原本計畫在正式宣布參選總統當天，先請賴特牧師帶領聚集的群眾禱告，然後我再上台。不過就在宣布參選的前一天，前往伊利諾州春田市的路上，接到了阿克塞的緊急電話，問我有沒有看到《滾石》（*Rolling Stone*）雜誌剛剛刊登的一篇有關我問鼎白宮的文章。顯然，撰文的記者參加了三一教會最近一次禮拜，坐在台下聆聽賴特牧師的熱烈講道，並在文章中引用了他的話。

「他的話被引述……等一下，讓我念一下內容：『我們相信白人至上和黑人低劣，更勝於我們相信上帝。』」

「真的假的？」

「我覺得如果明天由他帶領禱告，那麼他會變成頭條新聞……至少是福斯新聞頻道的頭條。」

那篇文章本身對賴特及其教會事工的看法大致公允。我的牧師指出美國標榜的基督教的理想與其殘酷的種族史之間的落差，而我對這點不感到訝異，但是他所使用的語言比我以前聽到的更煽動人心。儘管部分的我覺得沮喪，因為需要不斷軟化白人族群受益於這個國家直截了當的種族之別，但就政治實務而言，我知道阿克塞是正確的。

那天下午，我打電話給賴特牧師，問他是否願意跳過這場公開祈禱會，改成在我演講之前，為蜜雪兒和我做一場私人禱告。我知道他很受傷，但是最終讓我的團隊感到欣慰的是，他同意了新的提議。

對我來說，這段插曲激起我對競選美國地位最高公職的所有疑問。我在生活中逐漸學會如何在黑人和白人圈子之間無縫切換，我當起家人、朋友、熟人和同事的翻譯人員和橋梁，在不斷擴大的活動範圍把大家聯繫起來，直到我終於知曉祖父母的世界和牧師賴特的世界融為一體。我自己身體力行促進種族融合是一回事，但是要向好幾百萬名陌生人解釋這些行為？想像一下，參選總統競選活動充滿了喧囂、歪曲和簡化，能以某種方式消除已經延續四百年的傷害、恐懼和猜疑嗎？美國種族關係的現實太錯綜複雜，不是講個名言金句就能了結的。噢！我自己也很複雜，我的生活輪廓對普通美國人來說太雜亂，也太陌生，說真的我希望自己能夠成功。



如果《滾石》文章早點發表，預告了未來一些會浮出檯面的問題，我或許會打退堂鼓，決定不參選。真的很難講。我心裡很清楚，有點諷刺也或許是天意，另一位牧師、也是賴特牧師的至交好友小奧蒂斯．莫斯（Otis Moss, Jr.）幫助我消除了心中的疑問。

奧蒂斯．莫斯是民權運動的資深人士，是金恩博士的知己和同事，也是俄亥俄州克里夫蘭最大的教堂之一的牧師，曾擔任吉米·卡特總統的顧問。我不太了解他，但《滾石》那篇文章發表後，有一天傍晚他打電話給我，幫我加油打氣。他表示已經耳聞耶利米鬧出的風波，還聽到黑人社區內部盛傳我尚未準備好，說我太激進、太主流，或者不夠黑。他預期這條通往白宮之路只會愈來愈艱難，但他叫我不要氣餒。

「每個世代都受其所知的限制，」莫斯博士告訴我。「我們這些參與民權運動的成員，像馬丁這樣的巨人，像我這樣的中尉和步兵……我們是摩西世代。我們遊行，我們靜坐，我們進監牢，有時違抗我們的前輩，但實際上我們能有今天是靠他們打下的基礎。你可以說，我們已經離開埃及了。 但我們只能走這麼遠。

「你，巴拉克，是約書亞世代。你和像你這樣的人負責下一段旅程。像我這樣的人可以提供我們從過往的經驗累積的智慧。也許你可以從我們犯的一些錯誤中記取教訓。但最終將取決於你，在上帝的幫助下，以我們完成的事情為基礎繼續努力，帶領我們的人民和這個國家走出曠野。」

真的不誇張，這些話強化了我的心志，就像他們在愛荷華州旗開得勝將近前一年所做的那樣；聽到一個與我最早的靈感來源如此密切相關的人說我現在嘗試做的事情是值得的，不僅僅是一種虛榮心或是企圖心的鍛鍊，更是不斷進步的一部分。更實際一點來講，由於莫斯博士和其他金恩博士以前的同事，好比亞特蘭大的衛維安（C. T. Vivian）和南方基督教領袖會議（Southern Christian Leadership Conference，譯按：非裔美國人的民權組織）的約瑟夫．洛里（Joseph Lowery）牧師願意為我背書，擔保我做的事是他們所做的歷史大業的延伸，才讓更多的黑人領袖沒有在初期就倒向希拉蕊的陣營。

二○○七年三月這種情形可謂再明顯不過。當時我參加每年由聯邦眾議員約翰．路易斯主辦的阿拉巴馬州塞爾瑪的埃德蒙．佩特斯橋（Edmund Pettus Bridge）遊行。我很久以前就想親自走過「血腥星期天」（Bloody Sunday）的示威遊行路線（譯按：一九六五年三月七日，從阿拉巴馬州中部的塞爾瑪走向州府蒙哥馬利的示威遊行，促使數個月後國會通過反種族歧視的〈選舉權法〉）。一九六五「血腥星期天」鎮壓行動成了民權運動的重要事件，喚醒美國人結束種族歧視。但我的到訪會使得情況變得複雜。我獲悉柯林頓夫婦將會出席；在參加活動的群眾集合過橋之前，我和希拉蕊將在教會儀式上發言，同場較勁。

不僅如此，活動主辦人約翰．路易斯已經表態支持希拉蕊。約翰是我的好友，他對我當選參議員感到非常自豪，認為這是他功績的一部分，我知道挺希拉蕊這個決定讓他備受煎熬。我聽他在電話裡解釋，他娓娓道來認識柯林頓夫婦多久的時間，比爾的政府如何支持他推出的許多重要法案，我選擇不向他施加太大壓力。我可以想像這個善良、溫和的人承受了多少壓力，我也意識到，當我要求白人選民根據我的表現來評斷我的時候，又強烈呼籲種族團結會讓人覺得偽善。

塞爾瑪紀念活動本來可能變成一種令人覺得彆扭的政治奇觀，但是我一抵達，就立刻放下心中大石。也許是因為這個地方對我的想像力和我的生活軌跡，扮演了非常重要的角色。也許是因為聚集在一起紀念這個日子的普通百姓給我的回應，他們跟我握手或給我一個擁抱，有些人佩戴希拉蕊的競選徽章、別針，但他們表示很高興我在那兒。不過主要是因為一群受人敬重的前輩支持我。當我進入歷史悠久的布朗浸信會教堂（Brown Chapel A.M.E. Church）準備參加儀式時，我得知洛里牧師要求在介紹我之前先說幾句話。那時他已年逾八旬，但是他的機智和魅力絲毫不減當年。

「讓我告訴你們，」他開始說，「那裡正在發生一些瘋狂的事情。一些人說某些事情不會發生，但是誰能說得準？誰知道？」

台下觀眾有人大喊：「說吧，牧師。」

「你知道，最近我去看醫生，他說我的膽固醇有點高。但後來他向我解釋說，膽固醇有兩種。有壞的膽固醇，也有好的膽固醇。好的膽固醇高，沒關係。這讓我開始思考，有很多事情跟這種情況類似。我的意

思是，當我們開始這項民權運動時，很多人都認為我們瘋了。對不對，C. T.？」洛里牧師朝坐在舞台上的衛維安牧師的方向點了點頭。「還有另一個瘋狂的黑鬼（crazy Negro）……他會告訴你們，參與民權運動的每個人都有些瘋狂……」

他逗得眾人開懷大笑。

「但是，就像膽固醇一樣，」他繼續說道，「有好的瘋狂，也有壞的瘋狂，了解嗎？ 哈莉特．塔布曼（Harriet Tubman）和『地下鐵路』（Underground Railroad，譯註：地下鐵路是追求自由的奴隸們開闢的一個祕密通道網絡和路徑），她極盡瘋狂之能事！保羅在向亞基帕（Agrippa）講道時，亞基帕說：「『保羅，你瘋了。』……但這是一種好的瘋狂。」

洛里牧師進一步說明，群眾開始鼓掌喝采。

「我今天跟你們講，我們這個國家需要更多好的瘋子。你不知道把好的瘋子給了人們會如何……選舉時去投票吧！」

教堂裡面的人站起來，台上坐在我旁邊的幾位牧師哈哈大笑，拍拍我的背；到了我起身演講的時候，我提到莫斯牧師告訴我有關摩西世代的影響力，它是如何使我的生活成為可能，有關約書亞世代有責任接棒，為這個國家和世界各地的正義而戰，不僅為了黑人，也為了所有無依無靠的人，而教會處在全面復興模式的起點。

儀式結束後，我在外面看到金恩博士的另一位同事弗雷德·舒特斯沃斯（Fred Shuttlesworth）牧師，一位傳奇又無畏的自由鬥士，在三K黨炸彈攻擊事件中倖存，也曾遭到一個白人暴徒用棍棒、鐵鍊和黃銅指節毆打，還持刀刺傷他妻子，只因為他們夫婦試圖讓兩個女兒進入以前是全白人學生的伯明翰中學。他最近因腦瘤接受治療，身體虛弱，需要坐輪椅，但他示意我過去談談，當遊行的群眾聚集在一起時，我提議推他過橋。

「我覺得這提議很好，」舒特斯沃斯說。

於是我們向前進，那天早晨天空一片蔚藍，我們走過這座橫跨在混濁棕色河流上的橋梁，歌聲和祈禱聲此起彼落。每一步，我都在想像這些現在高齡的男男女女在四十多年前，憑著年輕時的滿腔熱血，勇敢對抗騎在馬背上的武裝男子組成的方陣。這提醒了我，相較之下，我所承

擔的責任是多麼微不足道。儘管遭遇挫折，歷經悲傷，他們依然奮戰不懈，不向痛苦屈服，我就更沒有理由喊累。我覺得又萌生了信心，堅信自己在對的地方做需要做的事情；我意識到洛里牧師提到的某種「好的瘋狂」，可能是對的。



十個月後，一月的第二週和第三週，競選活動移師到南卡羅來納州，我知道我們的信心將再次受到考驗。我們急需扳回一城。理論上，這個州的選情對我們有利：非裔美國人在民主黨初選的選民占很大比例，而且有許多資深政治人物和年輕社運人士支持我們，白人和黑人都有。但是民調顯示，在白人選民中，我們的支持度落後，而且我們不知道非裔美籍選民的投票率是否會達到需要的目標。我們希望能拿下南卡羅來納州，挾著跨越種族界限的勝利餘威，挺進「超級星期二」。不過，如果我們在愛荷華州的努力顯示一種更理想主義的政治活動是可能的，那麼南卡的選戰結果將截然不同。雙方競爭到最後變成爭吵不休，走的是老式政治的套路，其背景則是充滿辛酸、血腥的種族歷史記憶。

會導致這種結果，部分原因是選情緊繃，焦慮加劇，柯林頓陣營似乎覺得負面選戰對他們有利。他們透過廣播電視和代理人發動更尖銳的攻擊。隨著全國各地的選民日益關注，我們所有人都意識到這麼做帶來的風險。那個星期我們的一次辯論變成了我和希拉蕊捉對廝殺，約翰．愛德華茲（知道大勢已去，很快就會宣布退出初選）宛如觀眾，看著希拉蕊和我像角鬥士（gladiators）在競技場上殊死搏鬥。

後來，希拉蕊離開南卡羅來納州，去別的地方造勢，但南卡選情激烈的程度幾乎沒有緩解，他們那邊的競選活動現在由爭強好勝、活力充沛和無所不在的威廉．傑弗遜．柯林頓（William Jefferson Clinton，比爾．柯林頓的全名）操盤。

我同情比爾的處境：不僅他的妻子不斷被外界用放大鏡檢視，動輒得咎，我承諾要改變華府和突破黨派僵局，一定讓他覺得這是對自己任內政績的挑戰。毫無疑問，我在內華達州的一次專訪強化了這個看法。我說，雖然我欽佩比爾，但我不認為他像羅納德．雷根在一九八○年代

那樣改變了政治，雷根代表保守主義精神，成功重塑了美國人民與政府的關係。比爾．柯林頓在整個總統任內不得不面對種種蓄意阻撓和憤恨，我幾乎不能怪他想要挫挫一個不知天高地厚的年輕小夥子的銳氣。

柯林頓很高興回到競選的場子。富傳奇色彩的他馬不停蹄地全州走透透，一面展現敏銳的觀察力，一面散發平易近人的個人魅力。他對我的攻擊多半是在可以接受的範圍，如果我站在他的立場，我同樣會強調——我缺乏經驗，如果我能當選總統，國會的共和黨人將邀請我共進午餐。

不過，除此之外，還有種族政治，柯林頓過去曾熟練地見風駛舵處理此事，但事實證明面對一個可信的黑人候選人來說，這會更加棘手。當他在新罕布夏州初選之前暗示，我對伊拉克戰爭的某些立場是「童話故事」，有些黑人聽了這句話，認為這是暗示他覺得我入主白宮的想法是童話故事，導致聯邦眾議員吉姆．克萊伯恩（Jim　Clyburn）公開斥責他。克萊伯恩是眾議院多數黨黨鞭，南卡羅來納州最有權勢的黑人官員，在此之前一直保持謹慎中立的態度。當柯林頓告訴白人聽眾說，希拉蕊「懂你」，她的對手根本不行時，吉布斯——他自己是南方之子——聽到共和黨策士的李．阿特沃特（Lee　Atwater）應聲附和，聽到了狗哨政治（dog-whistle　politics，指用一種曖昧不明的修辭，一般的選民聽起來有道理，但在特定聽眾的理解，就有言外之意）。

回顧過去，我不知道這些是否合理。比爾．柯林頓當然不以為然。但是在南卡羅來納州很難區分什麼是真的，什麼是感受。在南卡各地，黑人和白人對我都一樣熱情洋溢，殷勤招待。在查爾斯頓（Charleston）等城市，我體驗到標榜為新南方（New　South）的國際化都會、多元和商業繁榮的氛圍。此外，我曾經長期居住在芝加哥，所以幾乎不需要別人提醒，我心裡很清楚種族矛盾並非南方所獨有。

儘管如此，當我在南卡羅來納州各地造勢，說明我參選總統的理由時，當地民眾對於種族的態度似乎沒有那麼遮遮掩掩，而是比較直率，有時甚至根本毫不隱藏。我該如何解釋一位穿著入時的白人婦女在我到訪的一家小餐館裡，繃著臉不願意跟我握手？在我們的一個造勢活動會場外面，一群人高舉南方邦聯旗幟和美國全國步槍協會的（NRA）標語牌，大喊州的權利，並叫我滾回去，我該如何理解那些人的動機？

會喚起奴隸制度和種族隔離政策歷史回憶的，並非只有大聲叫囂，或是南方邦聯紀念雕像。在國會議員克萊伯恩的建議下，我參觀了位在南卡東北部農業小鎮狄龍（Dillon）的J. V.馬丁（J. V. Martin）初級中學。這是一所以黑人為主的公立學校，校園的部分建築建於一八九六年，即南北戰爭後僅三十年，就存在至今。如果這幾十年來曾經整修，你不會看到搖搖欲墜的牆壁、爆裂的管路、破損的窗戶，陰暗潮濕、沒有燈光照明的大廳。地下室的煤爐仍在供應熱氣。離開學校後，我的心情很矛盾，一方面覺得沮喪，另一方面又有了新的動力：幾個世代的男孩和女孩每天抵達這所學校時，都接收到什麼訊息，除了確信對當權者來說，他們微不足道之外；無論美國夢意味著什麼，都不是為他們準備的？

像這樣的時刻有助於讓我了解長期被剝奪選舉權產生的疲乏效應，而許多南卡羅來納州黑人，是在這樣的一個背景下，關注我們的競選活動。我開始了解我真正對手的本質。我不是在和希拉蕊．柯林頓、約翰．愛德華茲，甚至共和黨人競爭。我正在與過去無法改變的歷史包袱對抗；慣性、宿命論和它產生的恐懼。

習慣了收取報酬來呼喊黑人出來投票的黑人牧師和權力掮客，抱怨我們強調招募基層志工。對他們來說，政治與其說是原則，不如說是一個簡單的商業主張，事情總是有習慣的做法。在競選造勢時，蜜雪兒的高祖父出生在南卡羅來納州的一個水稻種植園裡，一出生就淪為奴隸——會聽到好心的黑人婦女暗示選輸可能要比失去丈夫來得好，言下之意是如果我順利當選，肯定會被槍殺。

鄉親似乎在告訴我們，希望和改變是一種奢侈，異國情調的花朵會在高溫中枯萎。



一月二十五日，初選前夕，美國國家廣播公司公布一項民意調查，民調顯示南卡羅萊納州的白人對我的支持率已經下滑到只剩百分之十。這個消息引起全國媒體一陣騷動，預料得到的是，各家名嘴口風變了；即使是非裔美國人的投票率拉高，也無法彌補白人根深蒂固地排斥黑人

候選人，更不用說要白人投票支持一個名叫巴拉克．海珊．歐巴馬（Barack Hussein Obama）的黑人候選人了。

始終處於災難模式的阿克塞爾羅一邊滑他的黑莓機（BlackBerry），一邊把這個訊息傳達給我。他無奈地補充說，如果輸掉了南卡羅萊納州，我們的競選活動可能就到此為止。更無奈的是，他繼續說，就算我們拿下南卡，缺乏白人的支持也會使新聞界和柯林頓夫婦繼續看衰我們，並合理地質疑我贏得大選的勝算不大。

我們整個團隊在初選當天如坐針氈，知道這是背水一戰。傍晚終於來臨，開票數字陸續進來，結果超出我們最樂觀的預測。我們以二比一的優勢擊敗了希拉蕊，拿下近八成的黑人選票，和百分之二十四的白人選票，甚至在四十歲以下的白人選民中贏了十個百分點。拿下愛荷華州之後的首場勝利，讓我們欣喜若狂。我走上哥倫比亞大學禮堂的講台，準備發表勝選演說，我能夠感覺到群眾跺腳和鼓掌的節奏律動。數千人已經擠進會場，儘管電視鎂光燈的強光讓我只能看到前幾排座位——大多是大學生，白人和黑人比例看起來差不多，一些人手臂緊緊相扣或把手臂搭在彼此的肩膀上，他們笑逐顏開，神情堅定。

「種族不重要！」群眾高喊。「種族不重要！種族不重要！」

我發現競選團隊的一些年輕人與志工和民眾混在一起。儘管遇到阻力，他們又一次突破困境。我自忖，他們應該繞場一圈慶祝勝利，享受純粹歡欣鼓舞的時刻。這就是為什麼，即使我讓台下人群安靜下來，開始專心演講，我也不忍心去糾正那些出於善意高喊「種族不重要」的民眾，去提醒他們在二○○八年，美國南北戰爭期間代表南方的邦聯旗和這面旗所代表的一切，仍在離這兒只有幾條街外的州議會大廈前面隨風飄揚，儘管他們可能想要相信「種族不重要」，但實際上種族仍然很重要。

第7章

南卡羅來納州塵埃落定後，一切又朝有利於我們的方向突破。卡洛琳．甘迺迪（Caroline Kennedy）在一月二十七日的《紐約時報》（*New York Times*）專欄文章宣布支持我。她大方表示，我們使她首次了解當年她父親如何啟發了美國年輕世代。她叔父泰德．甘迺迪翌日也跟進，與我一同會見數千名美利堅大學（American University）學生。令人振奮的他喚起昔日卡美洛王朝一切神奇魅力，駁倒曾針對他兄長如今衝著我來的經驗不足議論。阿克塞說這象徵薪火相傳，我也明白此事對他的意義。我們的選戰顯然扣動了泰德的心弦，使他憶起兄長遭暗殺、越戰、白人反挫（white backlash）、暴亂、水門事件、工廠關閉潮、阿爾塔蒙特自由音樂會（Altamont）與愛滋病蔓延之前的時代，當時自由主義仍洋溢樂觀氣息與事在人為的精神（can-do spirit）。這種精神塑造了我母親年輕時的感性，且經由母親對我潛移默化。

甘迺迪家人背書為選戰增添了詩意，並使我們迎接二月五日「超級星期二」的信心大增，屆時全國逾半黨代表的意向將大勢底定。我們深知超級星期二是極大挑戰；即使我們在愛荷華與南卡羅來納勝出，希拉蕊的知名度仍遙遙領先，而且我們在最早初選的幾個州的面對面行銷競選方式，在幅員更大、人口更密集的加州和紐約州將派不上用場。

我們擁有日漸茁壯的草根生力軍。普洛菲獲得經驗老到的專家傑夫．博曼（Jeff Berman）與堅毅的現場總監喬恩．卡森（Jon Carson）襄助，發展出一套相應策略。我們將比照愛荷華初選專心致志執行它。對於舉辦初選的大州，我們與其試圖求勝，不如密集打電視廣告以求減損，並專注地在舉行黨團會議的幾個州勤走基層。鄉下小州泰半是白人具有壓倒性優勢，只要支持者的熱情能帶動高投票率、促成一面倒的勝利，最終我們將拿下大量黨代表票。

愛達荷這個小州是最好的例子。雖然共和黨在此根基穩固，但當地堅定的「愛達荷人支持歐巴馬」志工團體組織能力不容小覷。他們過去一年運用「MySpace」和「Meetup」等社群媒體工具凝聚社群，深入了解我對各項議題所持立場，也為我創設募款網頁、規畫活動，並幫我在

該州拉票。超級星期二登場前幾天，普洛菲告訴我應依行程安排前往愛達荷州首府波夕（Boise）造勢，而非額外投注一天於加州。我對此其實有所疑慮，然而波夕造勢會場迅速湧入一萬四千名興高采烈的州民，使我的顧慮頓時冰消瓦解。我們在愛達荷以很大的差距出線，贏得的黨代表票勝過希拉蕊在人口逾五倍的紐澤西州的斬獲。

這成為一個贏的模式。我們在超級星期二的二十二場賽局中有十三局得勝，希拉蕊於紐約州與加州各以些微差距勝出。總體來說，我囊括的黨代表票比她多十三票。這是非凡的成就，證明了普洛菲、現場工作人員以及大多數志願者的才幹和機敏。 有鑑於專家和希拉蕊競選活動都對我在大選中的潛在吸引力不斷提出質疑，我對於席捲全國傾向投給共和黨的地區特別滿意。

同樣令我震驚的是科技在我們獲勝中扮演愈來愈重要的角色。團隊裡才華橫溢的青年軍，使我們採用霍華．迪恩四年前時啟動的數位網絡，並使其更完善。剛起步的我們堅定信任精通網路的志工的能量和創意。數以百萬計的小額捐款者在幫助推動我們的運作，透過電子郵件發送的連結以大型媒體做不到的方式傳播我們的競選訊息，並且在原來彼此隔離的人中形成新社群。從超級星期二之後，我大受鼓舞，想像著瞥見未來重新出現自下而上的政治參與，這可能使我們的民主再次發揮作用。

我那時尚未全然了解，網路技術會有多大的發展潛能；會多快遭商業利益收編並被根深柢固的勢力掌控；會如何輕易被用以分化民眾或轉移注意力而非用於團結大眾；助我入主白宮的網路工具日後會如何被用來對抗我代表的一切。日後我才洞察到這些事情。

在超級星期二之後，我們勢如破竹，於兩週期間接連贏了十一場初選和黨團會議，平均勝負差距達三六％。這段近乎超現實的過程令我們興奮不已，雖然幕僚與我都盡力不讓自己高興過頭——「記取新罕布夏的教訓」是我們最常提醒自己的話——我們明白選戰仍處於激戰狀態，也知道許多人想看我們落敗。



社會學家威廉．愛德華．伯格哈特．杜波依斯（William Edward Burghardt Du Bois）在《黑人的靈魂》（*The Souls of Black Folk*）一書中，描述了二十世紀初美國黑人的「雙重意識」（double consciousness）。他寫道，儘管在美國土地上出生與成長，受美國制度薰陶且被其信仰鼓舞，即使勤勉的雙手與脈動的心對國家的經濟和文化貢獻良多，黑人始終是永恆的「他者」、旁觀的局外人，感覺到「雙重性」（two-ness），被界定為永遠不應獲得某種身分地位的人，無從以實然的存在獲得認同。

我年輕時從杜波依斯的著作獲益良多。然而，不管是基於獨特的出身與教養，或長大成人的年代使然，我未能切身感受「雙重意識」這個概念。雖然我曾苦苦思索身為混血兒的意義，以及種族歧視的事實，但包括我自己，從未有人質疑過我基本的「美國人特質」。

那是順理成章的事，畢竟我先前從未競選過美國總統。

然而，就在我正式宣布參選之前，保守派電台談話節目和一些不可靠的網站炮製了各式謠言，逼得勞勃．吉布斯與公關團隊出手闢謠。後來造謠陣地又轉移到新聞聚合網站德拉吉報導（Drudge Report）與福斯新聞頻道。有些消息指稱，我曾在印尼就讀伊斯蘭學校，由於此說普受關注，有線電視新聞網（CNN）通訊員特地前往雅加達，採訪我昔日小學母校，結果發現學童都穿西式制服，而且有學生用iPod聽街頭頑童（New Kids on the Block）樂團的歌。另有報導宣稱我不是美國公民（還搭配我參加同父異母肯亞兄長婚禮時身穿非洲服裝的照片）。隨著總統選戰推展，更多聳人聽聞的假消息四處流傳。它們都避開我的國籍，全面追打我的「異國特質」，這些更恣意的土製暗黑謠言誣稱我曾販毒、曾是同志男娼、與馬克思主義掛鉤，且有多名私生子女。

此類假消息讓人難以嚴肅看待，至少最初少有人認真以對——在二○○八年，網際網路還不夠迅捷也尚不穩定，且網路消息與主流新聞媒體運作方式仍南轅北轍，無法直接影響選民。然而它們自有間接且更別致的方式來質疑我的屬性。

舉例來說，在九一一恐怖攻擊案發生後，我習慣配佩有國旗的翻領別針，用意在面對重大悲劇之際訴求全國團結。然後，隨著小布希政府打反恐戰爭及入侵伊拉克引發論戰——我目睹約翰．凱瑞遭到不公平的

政治攻擊，也親聆卡爾．羅夫與同道質疑反戰人士的愛國情操，還見證參議院同仁戴著國旗別針毫無掛慮地刪減各項資助老兵方案的預算——我悄然擱下了國旗別針。此舉抗議意義不大，主要是提醒自己，愛國精神的本質遠比其象徵物重要。似乎沒人留意此事，尤其是在多數參議院同仁——包括曾在越戰被俘的約翰．麥肯——不再經常佩戴國旗別針之後。

因此，當十月間愛荷華地方記者問我為何沒戴國旗別針時，我據實回答說，我不認為廉價商店就能買到的象徵物，可用來衡量一個人對國家的愛。隨後馬上有保守派名嘴連番抨擊我憎惡國旗、不尊重軍隊。數個月後，他們仍對此議論紛紛，因而把我惹惱。我想問清楚，為何只有我的翻領別針突然引起如此多的關注。毫無意外地，吉布斯不鼓勵我公開宣泄不滿。

他勸告說：「何必讓他們稱心如意？您正要贏得勝利啊。」

這話確實有道理。不過，當我的妻子遭受相同待遇時，我可不會那麼容易就被勸服。

自愛荷華州開始，蜜雪兒不斷照亮我的選戰之路。由於我們兩個女兒還在學，她只幫我打選情緊繃的戰役，且行程多半排在週末。她來助選時總是風趣又迷人，既富洞察力又直截了當。她侃侃而談如何養育小孩及在工作與家庭的需求之間力求平衡。她講述雙親秉持的價值觀——父親雖罹患多發性硬化症但上班從未缺勤，母親極關心她的教育，家裡雖不富裕卻總是充滿了關愛。那就像是諾曼．洛克威爾畫中和《天才小麻煩》（*Leave It to Beaver*）戲裡的世界。我的岳父母充分體現了所謂「獨特的美國人」的品味與抱負。蜜雪兒是我所知最道地的美國人，她最愛的食物是漢堡和薯條，看《安迪．格里菲斯秀》重播，週六下午有空時會到購物中心血拼。

而某些評論家卻宣稱她是……異類，不適任第一夫人。他們說她似乎「火氣很大」。福斯新聞頻道還稱她為「歐巴馬的寶貝媽媽」。不光是保守派媒體，《紐約時報》專欄作家莫琳．杜德（Maureen Dowd）曾寫文章暗指，當蜜雪兒演說時打趣稱我是晦氣老爸，會讓麵包放到過期，還把髒衣服堆得到處都是（聽眾會心一笑），她並不是在凸顯我的人性面，而是在「閹割」我，損害我當選總統的機會。

這類評論並不少見，有幕僚說這是選戰難免的惡言惡語，但蜜雪兒感受不同。她了解，政治人物的夫人會被套上約束衣，人們認為她們應該當個賢內助（既仰慕丈夫又順從的幫手，迷人且沒有太多意見；希拉蕊曾抗拒這樣的束縛，且迄今仍為此選擇付出巨大代價），而黑人女性還會被額外強加一套刻板印象。黑人女孩從首次看到金髮芭比娃娃，或第一次把傑邁瑪阿姨（Aunt Jemima）糖漿倒在美式鬆餅上那天起，就不斷地吸收像毒素一樣的陳腔濫調。她們被指不符合約定俗成的女性標準——臀部太大、頭髮過於鬈曲、嗓門超大、脾氣火爆或對男人很刻薄——不僅「閹割男性」，還很男性化。

蜜雪兒一生都在應對這類精神負擔，她必須戰戰兢兢留意外表，時時控管自己和周遭環境，孜孜不倦地為所有事情做好準備，即使她不願被迫變成自己不想成為的人。她力保人格完整，無比的優雅且體面，正如許多面對林林總總負面消息的成功女性，她是如此卓越非凡。

當然，打總統選戰難免偶爾在控管上出點差錯。威斯康辛州初選前夕，蜜雪兒於一場演說稱讚我們的選戰激勵了眾多選民，她說：「看到大家都渴求變革，我成年後第一次真正對國家引以為傲。」

這是典型的失言。這些話會被保守派媒體斷章取義、裁剪並當成武器。過去她曾一再表明對國家發展方向、政治參與的踴躍感到自豪，而此次的版本語意卻有些含糊不清。我與團隊實在難辭其咎；我們在蜜雪兒演說前，並沒有比照我一貫的做法，事先擬好講詞、開準備會議、進行簡報，以求演說有條有理並切中要點。這就像是把沒穿防彈背心的平民送去面對槍林彈雨。

無論如何，媒體記者砲火隆隆，紛紛臆測她的言論會如何傷害我的選戰，又多大程度地揭露了我的真實想法。我明白這是更大規模且更醜陋的政治企圖的一環，它逐步增強力道，蓄意以刻板印象給我們塑造負面形象，並訴諸恐懼搧風點火，意圖使大眾普遍對黑人負責國家最重大決策、黑人家庭入主白宮感到焦慮不安。但我比較不在意這些，我更關切的是堅強、睿智、美麗的妻子因此事而對自己產生疑問。我因見到她遭受傷害而深感痛苦。在威斯康辛州失言後，她提醒我，她從來不想當焦點人物，假如她對選戰的傷害大於幫助，那麼她寧願留在家裡。我堅決表示，對選民來說，她遠比我更引人注目，我也保證，選戰團隊將會

給予她更好的奧援。但我的話似乎未能讓她覺得好過一些。



我的陣營在時好時壞的狀態中日漸茁壯。當超級星期二登場時，我們的組織迅速擴展，從起步時恰好的團隊蛻變成更牢靠且資金更豐沛的運作體系。於是我們可以選擇空間更寬敞的汽車旅館，旅途也變得更順暢。我們初期搭乘商用航空班機時，在減價包機上有過一些運氣不佳的遭遇。曾有機師兩度搞錯降落機場。另有機師把延長線接上機場貴賓室標準插座，意圖接電以應急啟動飛機電源（這實驗失敗時我不禁慶幸，雖然這意味著我們必須等上兩小時，直到平板卡車從鄰近城鎮把電池運來）。如今預算增加，我們終於有能力租用飛機，而且空服員、餐飲一應俱全，座椅還可調成仰躺角度。

但新發展也帶來更多規則、公約、過程與等級制度。全國各地工作人員增加到逾千人，資深成員不遺餘力地維繫生氣勃勃、不拘禮節的選戰文化，但我已不再像過去那樣認得絕大多數的人。彼此不再熟悉後，愈來愈少人直呼我「巴拉克」，而普遍尊稱我「閣下」或「參議員」。每當我走進房間，幕僚通常認為我不想受人打擾，於是起身移往別處。如果我堅決要求他們留下，他們總是笑得很靦腆，且說話必定輕聲細語。

這使我覺得變老了，也愈來愈孤單。

而參與造勢大會的群眾也出奇地大增。每一站的人數膨脹到一萬五千、兩萬或甚至三萬，民眾的恤衫、帽子、工作服上可見到我們紅白藍三色的選戰識別標誌，他們耐心等候數個小時，只為進入集會會場。團隊發展了一套上場前的儀式，雷吉．勒夫、馬文．尼可森、吉布斯和我會在服務人員出入處或卸貨區下車，然後由前導隊伍帶領我們穿過走廊和通道。我通常會與在地組織者會面；同百人左右的主要志工及支持者合照，與其相互擁抱、親頰致意，並回應他們小小的要求；在他們的書籍、雜誌、棒球、生日卡片、軍事委任狀和其他任何事物上簽名。然後我會接受一兩位記者採訪；在待命室快速吃過午餐，那裡會事先放滿瓶裝冰茶、什錦果乾、高蛋白營養棒和我想吃的任何食物，數量足夠補給

一個核爆倖存者避難所；接著是休息和上廁所時間，馬文或雷吉會給我凝膠塗在額頭和鼻上，以免電視畫面裡看起來臉部過亮，儘管有攝影師堅稱那是致癌物質。

當我經過露天座位走向舞台區時，可以聽到群眾的嗡嗡聲愈來愈響。這時音訊工程師會得到宣布我現身的提示（據我所知，這被稱為「上帝之聲」）。我會在後台安靜地聆聽在地人士的介紹詞，然後當其說到「下一任美國總統」時，台下會爆發震耳欲聾的歡呼，U2樂團的歌曲〈炫光之城〉（City of Blinding Lights）適時響起。在迅速與幕僚相互擊拳或聽到他們說「老闆，加油」後，我會穿過布幕走上舞台。

逐州逐市打選戰期間，我每天重複這個過程兩三次。雖然新鮮感很快就消失殆盡，但群眾大會的十足活力永遠令人滿心驚喜。記者形容其「宛如搖滾音樂會」，至少就音量來說，這描述恰如其分。但我站在舞台上時別有感想。我不是演出個人秀，而是力圖以民眾向我訴說的故事反映實情，期許大家莫忘真正珍視的所有事物，更要提醒眾人團結的美國所能凝聚的非凡力量。

我一結束演說就走下舞台沿著區隔繩與民眾握手，時常有人尖叫、推擠和緊抓住我。有些人會激動落淚或觸摸我的臉，儘管我全力勸阻，年輕夫婦仍會讓陌生人把嚎啕大哭的嬰兒傳過來讓我抱一抱。這興奮又有趣的場面有時會深深觸動我的心，但也讓我有點緊張不安。我明瞭民眾已不在乎我的一切缺點，且認同我承載著千千萬萬人形形色色的夢想。但我也知道自己恐難達到大家協力建構的那個理想，終有一日會令他們失望。

我也了解，如果支持者能把七零八落的我塑造成碩大的希望象徵，那麼貶低我的人茫然的恐懼也可能輕易凝結成為仇恨。就在我的人生出現最重大改變而令他們不安時，這確實發生了。

我啟動選戰數個月後於二○○七年五月獲得特勤局保護——行動代號「叛徒」（Renegade），配有全天候護衛小組。這並非常態。除非是競選總統的現任副總統（或像希拉蕊那樣曾為第一夫人），總統參選人通常要到確定獲得提名後才會得到特勤局保護。但哈利．瑞德與聯邦眾議院國土安全委員會（House Homeland Security Committee）主席班尼．湯普森（Bennie Thompson）公開堅決要求特勤局提早行動。對我

的個案特別處理純粹是因為：我受到的各式威脅遠超過特勤局歷來所見。

我的護衛小組組長傑夫．吉伯特（Jeff Gilbert）令人印象深刻。他是非洲裔，戴眼鏡，態度開放且友善，看來像是《財星》雜誌百大頂尖公司主管。我們首次會面時，他強調會使轉變過程盡可能天衣無縫，他了解我身為總統參選人必須無拘無束地與公眾互動。

傑夫信守了他的承諾：特勤局從未阻止我們辦任何活動，幹員們竭盡所能不讓人察覺他們在場（例如，利用乾草捆而非金屬自行車架在戶外舞台前構築屏障）。輪班的帶隊指揮泰半四十多歲，既專業又謙恭有禮，不乏內斂含蓄的幽默感。我們常在飛機或巴士上彼此開玩笑，或談論我們的小孩。傑夫的兒子是佛羅里達美式足球進攻鋒線明星球員，於是大家開始追蹤他在國家美式足球聯盟選秀的前途。雷吉和馬文也與年輕幹員相處融洽，在競選活動結束後常一起去酒吧紓壓。

儘管如此，我所到之處突然有武裝男女幹員隨行，我所在房間外也總是有他們的身影，這對於我們團隊衝擊不小。有了安全罩之後，我從此只能見到遮遮掩掩的外在世界。如果一棟建築物後方有樓梯間，我就不能從正門進出。假如我要使用旅館健身房，幹員會事先拉上窗簾以防潛在的持槍歹徒。我就寢的任何房間都必須安置防彈屏障，即使是芝加哥自宅臥房也不例外。我也不再能自己開車去任何地方，即使是住處街區附近也不行。

隨著總統候選人提名日趨迫近，我的世界甚至進一步收縮。有更多幹員加入維安工作。我的行動限制也愈來愈多。「自動自發」全然從我的人生銷聲匿跡。步行到雜貨店或在人行道與陌生人閒聊，都不再是可行的事，或至少不再輕而易舉。

某天我向馬文抱怨說：「我就像馬戲團籠子裡跳舞的熊。」

有時我就快悶死了，厭倦了充滿市民大會、訪談、拍照活動、募款會的緊湊行程，我會突然不顧一切地尋找墨西哥捲餅店，或循著樂聲去欣賞附近的戶外音樂會，這時幹員們會急忙跟上來，並對著腕戴式麥克風輕聲說「叛徒上路了」。

當這類插曲上演時，雷吉和馬文會略顯歡樂地高喊：「熊熊逃走了！」

然而，到了二○○八年冬季，這類即興的外出行動日趨罕見。我明白難以預料的舉動會使維安人員很為難，還會增加風險。反正當一群焦慮的幹員圍著我，更別說在人群及記者在認出我而擁上來時，墨西哥捲餅的滋味並不如想像那麼好。每逢情緒低落時，我更常待在自己房裡——閱讀、玩牌或靜靜地看電視轉播球賽。

熊習慣了被囚禁，於是看守者如釋重負。



到了二月底，我們已掌握希拉蕊顯然難以超越的「宣誓代表」（pledged delegates）票數。大約在這時，對各項評估始終小心翼翼的普洛菲從芝加哥致電表示：「我有信心，只要我們在接下來幾週表現穩當，您將成為民主黨提名的美國總統候選人。」對此，我其實已略有所知。

結束通話後，我獨自靜坐，試圖理清當下的心緒。我確實以自己為榮，就像登山者攻頂後回顧崎嶇的來時路，必然深感心滿意足。但我內心主要是平靜的，沒有興高采烈，也沒感到心曠神怡。想到肩負國家治理的重責大任已不再遙不可及，令我無比清醒。此後，阿克塞、普洛菲和我更頻繁地爭辯選戰政策綱領，我堅持所有提案都必須經得起周密檢驗——與其說是出於我們必須為其辯護（經驗證明選民對稅務改革或環境規範方案並不熱中），毋寧說是因為我實際上可能必須兌現這些政策支票。

我原本應投注更多時間規畫未來，然而希拉蕊無視票數顯示我將獲得提名，堅持不願罷手。

如果是其他人可能就放棄了。她已彈盡援絕，競選活動陷入混亂，而且幕僚紛紛向媒體放話互相指責。她僅剩的勝出機會取決於說服「超級代表」（superdelegates）——數百位選舉產生的民主黨公職人員和全國委員會成員，在全國代表大會上各有一票，可依自己的意願投票——在八月的提名大會支持她。希拉蕊勝算不大：她在選戰初期於超級代表票一度領先（代表們傾向於距離全國代表大會還很久時就宣布意向），但隨著後來情勢丕變，愈來愈多超級代表轉而支持我。

然而她即使不被看好，依舊堅持不放棄。她以更急迫的語調發聲，尤其是在討論勞工階級關注的議題時，特別強調她會為勞工家庭奮戰到底，就像她會在提名選戰堅持到底一樣。德州與俄亥俄州初選即將登場（兩州有許多年長白人且西語裔選民傾向支持她），而七週後賓州（她穩占優勢）也將舉行初選，希拉蕊向任何願意聽她說明的人保證，她會一路挺進全國代表大會。

普洛菲抱怨說：「她好像該死的吸血鬼。你就是消滅不了她。」

她的韌性令人敬佩，但我的同情只能到此為止。麥肯參議員很快就會贏得共和黨總統候選人提名，如果民主黨的初選競爭繼續纏鬥兩三個月，勢必會使麥肯取得良好先機，為十一月大選打穩基礎。這也意味著，在十八個月馬不停蹄的拚搏後，疲憊不堪的我們很不幸地仍無法好好喘口氣。

這或許能解釋，我們陣營後來為何會犯下一大戰術錯誤。

我們沒有在俄亥俄州設定務實的目標、實際地退讓以專注於德州的初選，而決定擊倒對手，把兩州同時拿下。我們在兩處都大舉投注資源。我持續兩週穿梭於達拉斯、克里夫蘭、休士頓和托雷多等地，我的聲音變得粗嘎，眼中布滿血絲——看來不像是有指望的預兆。

我們徒勞無功，輸掉了俄亥俄州（大敗）和德州（小輸）。而希拉蕊陣營事前就宣稱在這兩州的勝利將徹底使選情改觀，從而信心大振。與此同時，政治新聞記者認為這或許是我獲得提名前最後的考驗，他們也渴望維持選戰的戲劇性，以吸引閱聽大眾的眼球和金流，於是著重報導希拉蕊對我的各式攻擊，包括她的競選廣告聲稱我還沒準備好應付危機爆發時「凌晨三點的急電」。

兩州初選後，我從聖安東尼奧搭機回芝加哥途中，團隊的士氣相當低落。蜜雪兒幾乎一語不發。當普洛菲試圖緩和緊張氣氛，宣布我們贏了佛蒙特州時，僅僅得到大家無奈的回應。另外有人戲稱，假如我們全都死了還進了煉獄，仍然注定要和希拉蕊辯論到地老天荒，結果沒人笑得出來。畢竟這太接近事實了。

希拉蕊這兩場勝利並未能實質改變雙方的黨代表票數差距，但已足以確保她至少還可以再纏鬥兩個多月。她同時也從顯然受到記者歡迎的言論獲得新的彈藥。她宣稱我無法對白人勞工階級選民的處境感同身

受，而且拉丁語裔族群對我反應冷淡，基於我有這些弱點，如果民主黨提名我為總統候選人，將是非常冒險的事情。

過了一週，我發現自己想知道她是否說對了。



一年多以來，我沒太多時間去想我的牧師耶利米．賴特的事情。然而，三月十三日早上醒來後，我們發現美國廣播公司新聞網（ABC News）彙集了賴特牧師多年來系列講道影片中篩選出來的片段，巧妙地製作成適合在《早安美國》（*Good Morning America*）播出的兩分鐘影片。片中賴特牧師稱美國是「三K黨的美利堅合眾國」，另外還說「上帝不該保佑美國。美國應受天譴」。他也解釋說九一一恐攻悲劇部分原因，出於美國對外國的軍事干預和海外的恣意暴行，並稱這是「惡有惡報」。影片並沒有提供相關脈絡或歷史背景；事實上，它極其鮮明地描繪了黑人激進主義，更極度地冒犯了中產階級。它就像是羅傑．艾爾斯（Roger Ailes）發燒時做的一場噩夢。

節目播出後數小時內，影片即四處流傳。我的陣營覺得就像有枚魚雷炸穿了我們的船身。我於是發表一篇聲明強烈譴責影片中流露的情緒，同時也強調賴特牧師與三一聯合基督教會在芝加哥所有美好的作為。隔天，我出席兩家報社編輯委員會預定的會議，還接受多家電視新聞網訪談，逐一宣示我對片中所表達觀點的譴責。但電視畫面仍不斷出現賴特牧師的影像，有線電視談話節目的議論鋪天蓋地，普洛菲甚至認為我們可能無法全身而退。後來，阿克塞和普洛菲都自責沒有早一年在《滾石》雜誌的文章提起賴特牧師的言論時，讓研究人員取得那些講道影片，這樣我們就會有更多時間進行損害控管。然而，我明白自己應對此負責。雖然我沒去教會聆聽那些有疑問的演說，也不曾聽過賴特牧師使用那些激烈的言詞。但我很清楚，賴特牧師引導的黑人社區——我的社區——偶爾會爆發怒火。我也知道黑人與白人對美國種族問題的看法仍大相逕庭，儘管雙方在其他方面有許多共同之處。自認能在兩者之間搭建橋梁是狂妄自大的想法，正如我自認能在費解的賴特牧師的複雜教會來去自如，像從菜單選菜那樣只挑自己喜歡的東西。如果我只是一般

公民，這或許行得通，但身為參選總統的公眾人物，這並不可行。

無論如何，一切為時已晚。政治生涯就像人生一樣，有時迴避（並非撤退）是難免的，畢竟勇者貴在審慎，但有時唯一的選擇是下定決心孤注一擲。

我告訴普洛菲：「我必須就種族議題發表一場演說。處理眼前問題的唯一方法就是奮力一搏，釐清賴特牧師此事的前因後果。我必須在未來幾天內做到。」

團隊對此有所疑慮，因為接下來三天行程排得很緊湊，實際上沒有空檔讓我發表可能最為意義重大的演說。但我們別無選擇。結束在印第安納州的造勢活動後隔天週六晚間，我回到芝加哥住處，透過電話與法夫斯談了一個小時，討論我構思的演說論點。我想要指出賴特牧師和他的教會繼承了美國種族歷史傳統，而他們這些體現信仰、工作、家庭、社區、教育與向上社會流動等價值的機構與個人，可能迄今對所鍾愛的國家仍心懷悲痛，甚至覺得遭到國家背叛。

我必須好好解釋，為何白人會抗拒甚至憎恨黑人對不公平的控訴——因為他們對所有白人都被指為種族歧視者深感不悅，也對自身的恐懼和日常的掙扎無人聞問感到不滿。

我也想表明，除非我們體會彼此的現實處境，否則將永難解決美國面臨的諸多問題。我必須指出這樣的體認的實質意義。我將講述首本著作提及但未曾在政治演說講過的一個故事——青少年時期聽外祖母圖特說她對一名乞丐產生畏懼，原因不在於他有攻擊性，而是因為他是黑人，當時我所經歷的痛楚與迷惘。這件事並未減損我對她的愛，因為她是我的一部分，就如同賴特牧師在更間接的意義上也是我的一部分。

他們兩人也都是美國這個大家庭的一分子。

結束與法夫斯的通話後，我想起外祖母與賴特牧師曾有一面之緣。那是在我的婚禮上，當時賴特牧師擁抱了我母親和外祖母，並表示她們把我養育成人做得非常出色，應當引以自豪。我從未見過外祖母笑得如此開心，她並對我母親耳語說，賴特牧師看來很有魅力——雖然賴特牧師後來在婚禮上講述新婚夫妻的婚姻義務時，用語遠比外祖母在衛理公會聽過的更加露骨，而讓她有些不自在。

法夫斯為我擬好講詞初稿，然後我接連兩晚熬夜修改，最後於演說

當天清晨三時完工。那天馬丁、薇拉瑞、艾瑞克．惠特克、阿克塞、普洛菲與吉布斯都來到費城國家憲政中心待命室，為我與蜜雪兒加油打氣。

馬丁問我說：「感覺如何？」

我回答說：「不賴。如果演說奏效，我們應能挺過這次危機。如果無效的話，我們可能會輸掉提名初選。不論如何，我會闡明自己堅信的一切。」

我的演說發揮了作用。各電視新聞網都做了現場直播，二十四小時內有逾百萬人在網際網路上觀看，刷新了當時的紀錄。電視名嘴和全國報刊社論都做出深刻的評論。還有照片拍到在場聆聽演說的馬丁淚流滿面。這些都顯示，我的話觸動了人們的心弦。

那天傍晚我打電話給外祖母，聽到了最重要的評論。

在夏威夷的她告訴我：「巴兒，那是一場盡善盡美的演說，我知道那不是輕而易舉的事。」

「感謝您，圖特。」

「我以你為榮，你知道吧？」

「我曉得。」我回答說。掛掉電話後，我再也忍不住哭泣。



演說雖止住失血，但賴特牧師事件仍造成了損害，對民主黨選民較年長且保守的賓州，負面影響尤其嚴重。幸而我們沒有潰敗，這要歸功於志工的努力、小額捐款湧入使我們得以連打四週宣傳戰，和賓州對白人勞工階級具影響力的重要民選公職人員為我背書。我的貴人包括賓州前愛爾蘭裔州長親切的天主教徒兒子鮑伯．凱西（Bob Casey）。他也是聯邦參議員，其實幫我並沒好處——希拉蕊在賓州有廣泛支持且自信能獲勝——而且在賴特牧師事件爆發時，他尚未宣布支持我。然而，當我於發表演說前致電告知鑑於情勢堪虞，他可以撤銷為我背書的承諾，他仍堅持對我力挺到底。

他輕描淡寫地說：「賴特這事看來不妙。但我仍覺得你是正確的人選。」

然後，他莊重又無畏地為我背書，並接連逾一週陪我在賓州南北奔波造勢，於是民調逐漸有了起色。我們明白難以扭轉乾坤，但應可把差距縮小到三或四個百分點。

接著，偏偏在這時，我犯了選戰最嚴重的錯誤。

我們搭機赴舊金山參與一處豪宅的大金主募款會，我向來懼怕這類場合，因為會有許多人排隊與我合照，還有香菇做成的前菜。那些富裕的贊助者與人一對一會談時通常很妙也很大方，但聚在一起時，他們個個都像喝拿鐵、開豐田普銳斯汽車的典型西岸自由派人士。當難以推辭的問答單元登場已是傍晚時分，有個人要我解釋為何賓州勞工階級選民泰半違反自身利益把票投給共和黨。

我已被問過相同問題不下千次。通常我能辯才無礙地說明，這混雜了經濟焦慮、對聯邦政府無所作為的挫折感、對墮胎等社會議題的歧見等因素。然而，當時我可能因為身心俱疲，或出於不耐煩，而未按牌理出牌。

我回答說：「在賓州或中西部許多小鎮，工作機會已消失二十五年，情況一直未見改善。不論是柯林頓政府或布希政府，歷來當局都說這些社區終究會復甦，然而始終事與願違。」

以上的話都沒問題。然而我後來又加了一句：「因此，毫無意外地，他們變得極為不滿，對槍械或宗教死抱不放，或對異己心生憎惡，或產生反移民、反貿易情緒，以此來表白他們的挫折感。」

以上引用的是我當時確切的說法。那晚剛好有自由作家在場錄下我的話，她認為我的話恐會強化某些人對勞工階級白人選民的負面刻板印象，應在《哈芬頓郵報》（*Huffington Post*）部落格提出來討論（順便一提，雖然我希望她在寫作前先告訴我，但我尊重她的決定，因為她願意批評同陣營的政治人物，凸顯出自由派作家與保守派作家最大的差別）。

即使已事過境遷，我迄今仍想要收回那句話，並做一些簡單修正。我的修訂版本是：「因此，毫無意外地，他們會深感挫折，他們會看重習以為常的生活方式和傳統價值，比如信仰、狩獵、藍領工作，或更傳統的家庭與社區觀念。而當共和黨告訴他們，民主黨鄙視這些事物——或者當我們使其有理由相信我們看輕這些事物——那時即使我們有世上

最好的政策，他們也不會在乎。」

這就是我的想法。我能獲得伊利諾和愛荷華偏鄉白人的票，是因為他們覺得，雖然彼此對墮胎或移民的看法不同，但我基本上尊重並關懷他們。在許多方面，他們給我的親切感更勝於那晚在舊金山與我談話的富人。

因此，我迄今仍對那時不當的發言懊惱不已。這不是因為此事使我們遭到媒體和希拉蕊陣營新一輪猛烈抨擊（當然這並不好玩），而是出於那些用詞產生了長遠的後續效應。人們會輕易記住「極為不滿」、「對槍械或宗教死抱不放」等字句，就像讓人琅琅上口的流行歌曲一樣。而在我總統任內，也不時會有人用它來證稱，我不了解勞工階級白人或不願親近他們，即使我的立場和政策一再顯示事實正好相反。

或許我誇大了當晚言論的後果。也許後續那些事情原本就是會發生。或許我苦惱的純粹是事情搞砸了，而我不喜歡被誤解。也可能我在意的是把顯而易見的事講清楚：我們能了解白人選民的挫折感，而且無可否認，美國歷史上充斥著政客便宜行事，將白人對經濟與社會狀況的挫折感導向黑人與棕色人種的史實。

有件事情是確定的。那晚的政治餘波比我任何口頭回應更好地回答了那位發問者的疑問。



我們後來在賓州的競選活動窒礙難行，當進行最終辯論時，幾乎所有提問都殘酷地聚焦於國旗別針、賴特牧師和我在舊金山的失言。希拉蕊則精神煥發地跑遍賓州造勢，四處宣傳她對擁槍權的全新正面評價，使得我把她稱為「安妮．奧克利」（Annie Oakley ，十九世紀女子神槍手）。最後我們輸了九個百分點。

就像俄亥俄與德州的初選結果一樣，這對我們黨代表票領先的優勢並無太大影響。但無可否認，我們受到了嚴重打擊。政界知情人士紛紛猜測，接下來兩場大型賽局（印第安納和北卡羅來納州，希拉蕊在前者穩固領先，我們則在後者占盡上風），如果我們的支持度進一步被削弱，超級代表們可能會被嚇跑，希拉蕊將有實質機會奪取黨的提名。

當賴特牧師於數日後決定密集在公開場合露面時，這類說法開始甚囂塵上。

賴特牧師的影片播出後，我只透過電話與他談過一次，我表明強烈反對他說的那些話，同時也告訴他，我會保護他和教會免受政治餘波影響。我已記不清細節，只記得談話簡短且痛苦，他的疑問充滿了感傷。他問我說：「那些記者有任何人費心聽完我所有的講道內容嗎？他們怎能斷章取義把我的畢生心血剪成兩分鐘影片？」我聽著自豪的他為自己辯護，只能想像他有多麼困惑。他曾是美國頂尖大學與研討會爭相邀請的演說家，也是社區的中流砥柱，而且不僅在黑人教會也在許多白人教會享有盛名。然而，一瞬之間，他變成了舉國恐懼和嘲諷的對象。

我明白這全是因為他與我有關聯所致，因而著實感到自責。他無從選擇地被捲入一場鬥爭，受到間接傷害，而我卻無實質方法慰藉他的傷痛。當我提出實際（或許也是自利）的建議，勸他保持低調一段時間，等待風暴平息，我知道他自覺再一次被冒犯了。

他決定上比爾．摩爾斯（Bill Moyers）的電視節目接受訪談、在全國有色人種協進會底特律晚餐會發表主題演說，並出席全國記者俱樂部（National Press Club）在華府的活動，時間都安排於五月初印第安納與北卡羅來納州初選前。當消息發布後，我預料會發生最糟的狀況。

在前兩個場合，賴特牧師明顯地自制，以較多神學家和布道家、較少煽動家的面向示人。然後，在全國記者俱樂部，水壩潰堤了。他遭到政治新聞記者以連串問題猛烈砲轟，並因他們無意聽他回答而陷入慌亂。他指手畫腳、不斷咆哮，眼中閃爍著正義的怒火。他控訴美國骨子裡就是種族歧視的國家、指稱美國政府是愛滋病蔓延的幕後黑手、讚揚伊斯蘭國（Nation of Islam）領袖路易斯．法拉堪（Louis Farrakhan）。他也指控，針對他的所有攻擊都是出於種族歧視，而我先前對他的譴責聲明被斥為只求勝選的「政客行徑」。

或許就如馬丁後來說的那樣，「他表現得像個刻板印象裡的非裔美國人。」

我沒有收看電視直播，但看過重播之後，我很清楚自己該怎麼做。隔天下午，我與吉布斯坐在北卡羅來納州溫斯頓薩林市一所高中更衣室的長條凳上盯著綠色的牆，空氣中瀰漫著污濁的足球制服散發的異味。

我們在那裡等待著向媒體發布聲明，以永遠斷絕我與賴特牧師的關係。他曾是我人生中小而重要的一部分；我曾在登上全國舞台的那場演說引用他的話；儘管他目前有難以辯解的盲點，但他對我向來只有友善與支持。

「你還好嗎？」吉布斯問我。

「還好。」

「我知道你很為難。」

我被吉布斯的關切觸動，點了點頭。我們通常都不會承認自己感受到壓力；吉布斯主要是個戰士，其次是個愛開玩笑的人，我們在選戰路途上經常輕鬆地開些有點粗俗的幽默玩笑，逗大家開心。然而，或許因為他在阿拉巴馬州成長，他比多數人更能了解種族、宗教、家庭、善惡、愛恨等複雜問題，會如何在一個人的內心糾結難解。

我告訴他：「我不確定希拉蕊是否錯了。」

「關於什麼事？」

「她說我是損壞的商品。我有時會思考這句話，無論如何，她不應把參選看成我個人的野心，我是想讓國家更好。假如民眾無法對賴特事件釋懷，而我踉踉蹌蹌地獲得提名，卻在總統大選一敗塗地，這樣不是徒勞無功嗎？」

吉布斯將一隻手搭在我肩上，然後說：「你不會輸的。民眾想要真材實料的領導人，他們認為你能肩負重任。我們趕快一勞永逸地解決這件蠢事，然後就可以回去提醒大家為何應選你當總統。」

我的簡短聲明直白地譴責賴特牧師並與他一刀兩斷。假如它未能完全消除選民的疑慮，至少也讓記者們明白，對於這件事情我已無後話可說。於是我們回歸競選之路，重新專注於醫療健保、工作、伊拉克戰爭等議題，而一切事態將如何發展依然難以預料。

然後，我們獲得了某種意想不到的奧援。

二○○八年整個春季，汽油主要因多方供應中斷而價格飆漲。這是最讓選民心情鬱悶的事情，亟欲解決問題的麥肯提議暫時凍結聯邦汽油稅，希拉蕊立即附議，我的團隊也詢問我有何打算。我告訴他們，我反對這麼做。我知道此議雖然表面上能迎合民眾心意，但會使原已捉襟見肘的聯邦公路基金難以為繼，勢將導致基礎建設計畫與相關工作減少。

我過去擔任伊利諾州州參議員時曾投票支持類似提案，根據當時經驗，我確定這對消費者幫助不大。事實上，在開車族每加侖汽油可節省三美分的同時，加油站業者仍可能維持高油價以增加利潤。

令我有些意外的是，普洛菲與阿克塞都同意我的看法。阿克塞建議應凸顯我的反對立場，以進一步證明我願意對選民說真話。隔天，我在一處加油站外向一群喧鬧的記者發表長期能源政策，針對麥肯和希拉蕊的典型華府解決方案大唱反調。我說，他們的提案有點像政治作秀，目的在給人有所作為的印象，實際上解決不了問題。然後，希拉蕊和麥肯都試圖把我描繪成不食人間煙火的人，漠不關心幾百美元對勞工家庭會有多大意義。我們於是再接再厲，就此議題製作電視廣告，在印第安納和北卡羅來納州不停地播放。

那是我們引以為傲的時刻，儘管電視名嘴認為我們瘋了，但我們仍採取了無助於民調的強硬立場。然而，雖說我們已不再全然相信民調（普洛菲也是），但各種數據顯示，選民開始能夠接受我們的論點。我們像等候切片檢查結果的病患一樣，對壞消息的疑懼揮之不去。

在初選前晚，我們在印第安納波利斯舉辦造勢大會，還安排史提夫．汪達（Stevie Wonder）登台表演。完成政治演說後，薇拉瑞、馬丁、艾瑞克和我在一個小房間聆聽音樂、喝啤酒，還吃了冷雞肉料理。

我們都陷入沈思，懷念起愛荷華州的歡樂時光，也憶及新罕布夏的心碎時刻，以及我們遇過的志工和結交的新朋友。最終有人提起賴特牧師在全國記者俱樂部的事情，馬丁和艾瑞克開始輪流模仿他當時說的一些令人苦惱的話。不知是因疲憊不堪，還是出於對隔天投票的焦慮，或認知到當前處境的荒謬，我們四個來自芝加哥南區的非裔長年好友，吃著雞肉、聽著史提夫．汪達的歌曲，等著看我能否成為民主黨的總統候選人，卻都笑到人仰馬翻、涕淚縱橫、無法自拔，就是那種近乎絕望的狂笑。

然後，阿克塞臉帶最淒涼的表情走進房間。

我問說：「怎麼回事？」此時我還止不住笑，努力調節著呼吸。

阿克塞搖著頭說：「我剛拿到前晚民調數據……我們在印第安納州掉了一二％。我覺得我們贏不了。」

大夥都沈默不語。過了一會兒，我說：「阿克塞，我愛你，但你真

是個掃興鬼。坐下來和我們喝一杯，要不然就滾出去。」

阿克塞聳聳肩，然後帶著他的憂慮走出房間。我環顧四周，向朋友敬酒。

「敬無畏的希望，」我說。我們互敲啤酒瓶，然後又開始像先前那樣縱聲狂笑。



二十四小時後，在北卡羅來納州首府羅利市（Raleigh）一家飯店房間裡，吉布斯把初選結果念給我聽。我們在北卡羅來納贏了一四%，更令人意外的是，我們在印第安納幾乎與希拉蕊打成平手，只輸了幾千票。這個結果告訴我們，提名之爭基本上大勢底定，雖然此時距離民主黨初選季正式落幕還有六場賽局，而且希拉蕊要到數週之後才會發表她姍姍來遲但不失優雅的敗選演說，並表態支持我。

我終將成為民主黨提名的總統候選人。

在那晚演說時，我開始把重心轉移到總統大選，因為我深知刻不容緩。我告訴聽眾，我相信民主黨會團結起來阻止麥肯接續小布希總統治理國家。然後我和阿克塞商議可行的副手人選，接著撥電話把消息告知外祖母（她對我說：「巴兒，這真是了不起」）。午夜過後，我致電芝加哥總部的普洛菲，一起討論兩個多月後登場的黨代表大會上應做的事。

後來我躺在床上睡不著，於是默默地回首前塵。我想起蜜雪兒忍受我經常缺席，撐起了我們的家庭，還超脫不願談論政治的心態，成為無畏且成功的競選演說人。還有我們的兩個女兒，即使整個星期都無法相見，仍一如既往地活潑可愛又迷人。我也感念阿克塞與普洛菲以及團隊其他資深成員的技能與專注，他們從來不是為了金錢或權力而為我做事，在面對無情的壓力時，始終對我、對彼此也對我們讓美國更好的理念保持忠誠。還有薇拉瑞、馬丁與艾瑞克等摯友，他們在整個歷程中與我同甘共苦、分擔我的沈重責任，卻絲毫不求回報。我也很感激年輕的組織者與志工們，勇敢面對惡劣天候、多疑的選民與我的過失，始終不曾動搖。

我曾苛求民眾對年輕、新進且未經考驗的我要有信心，儘管我是一名黑人，而且我的生命故事顯然並不為人熟悉。我甚至一再犯錯、給予他們不支持我的理由。我在辯論上的表現時好時壞，某些立場有違傳統，曾有不少笨拙的過失，我的牧師甚至曾詛咒美國。而且事實證明，我的競爭對手希拉蕊不但準備充分也毅力十足。

儘管如此，大家仍給予我機會。在政治馬戲團的喧鬧聲中，民眾聽見了我訴求變革的聲音。即使我並非總是有最好的表現，他們仍然發現了我最好的一面：我堅持縱使千差萬別，我們始終是緊密相連的民族，只要秉持善意的男男女女攜手合作，必能找出更美好未來的道路。

我承諾自己不會辜負大家的期望。

第8章

二○○八年夏季期間，我的選戰首要任務在於團結民主黨。因為漫長且攻防激烈的黨內初選，已在希拉蕊與我雙方陣營間造成嫌隙，她的熱情支持者甚至揚言，除非我選希拉蕊為競選搭檔，否則將不支持我。

於是雙方陣營六月初在民主黨參議員黛安．范士丹（Dianne Feinstein）的華府宅邸，舉行黨內初選後首次會議。會前媒體一再猜測我們之間存在難以彌合的裂痕，然而事實證明雙方關係雖緊張，但彼此都抱持友好和務實的態度。會談一開始，希拉蕊自認競選時受到不公平的攻擊，因此不吐不快。而我身為贏家，對自己的委曲只能吞忍。不愉快的氣氛很快就煙消雲散。希拉蕊說，她的底線是當個有團隊精神的人，這樣對民主黨和美國都有好處。

她感受到了我真誠的敬意，這對解決問題帶來一些幫助。儘管我最終評估希拉蕊當我的副手將弊多於利（包括地位難以釐清的前總統柯林頓遊走白宮西廂的尷尬場面），但我開始認真考慮安排她在新政府的任職。我不知道她究竟如何看待我。如果她對我出任總統的準備工作有任何疑慮的話，顯然她寧願祕而不宣。數週之後，我們在新罕布夏州「團結」（Unity）小鎮的造勢會上首度同台露面（有點老套，但效果良好）。直到大選結束，她和比爾始終愉快且熱心地配合我的團隊各項要求。

在希拉蕊加入競選團隊後，我開始忙於構思整體選戰策略。美國總統大選與政黨黨內初選及黨團會議一樣，就像是待解的複雜數學難題，必須盤算要贏得哪些州才能獲得勝選所需的二七○張選舉人票。至少在最近二十年，兩大黨提名的總統候選人都得出相同的答案：多數的州各擁其主的現勢難以改變，應把所有時間和經費集中於數個關鍵決戰大州，其中包括俄亥俄、佛羅里達、密西根和賓州。

但普洛菲有不同的看法。我們在冗長的黨內初選期間全美走透透，因而發現各州有許多具選戰經驗的志工一直未獲應有的重視。為何不借助他們在共和黨傳統票倉競選呢？依據估計，普洛菲堅信我們可以贏得包括科羅拉多和內華達等西部州的選票，而且只要少數族裔和年輕選民

踴躍投票，我們甚至有機會拿下北卡羅來納和維吉尼亞州。北卡自一九七六年吉米．卡特當選總統後，再也沒有任何民主黨總統候選人獲勝過，而維吉尼亞州則自一九六四年林登．詹森勝選後，民主黨就再也沒能拿下。普洛菲認為，多管齊下爭奪總統選舉人票是勝選的不二法門，也有助於拉抬其他多項選舉中民主黨候選人的得票，或至少可迫使約翰．麥肯和共和黨投注更多資源鞏固相對脆弱的側翼。

在角逐共和黨總統候選人提名者中，我認為麥肯最有資格勝出。來到華府前，我就對他充滿敬意，因為他在越戰時任海軍飛官失事被俘，遭囚於苦牢五年半期間展現了無比的勇氣。。我也敬佩他競逐二○○○年共和黨總統候選人提名時的旺盛鬥志。此外，有別於其他共和黨人，麥肯在移民和全球氣候變遷等議題上提出了迥異於黨傳統思維的見解。儘管我們在參議院中並未親近，我認為他很有洞見且懂自嘲，常能輕易地戳破兩黨議員的做作和偽善。

麥肯也樂當媒體寵兒（他曾暱稱媒體為「我的選區」），從未錯過參加週日晨間新聞節目錄影的機會。但在同僚眼中，麥肯是善變的人，容易因小歧見而大發雷霆。只要覺得遭人怠慢，他的臉色馬上由白轉紅，尖細的嗓音也隨著提高。但在角逐共和黨總統候選人提名者中，我認為麥肯最有資格勝出。他沒有意識形態，不僅遵循參議院的運作規範，同時也恪遵美國的憲政民主體制。在族群議題上，我從未聽過他有任何歧視性的發言，這點與其他共和黨政治人物的言行大相逕庭。我也不止一次見證他展現真正的政治勇氣。

記得有一次我們並肩等候參院投票表決時，麥肯向我吐露他實在無法忍受同黨議員許多「瘋狂的」舉措。我知道這是他一貫的兩面手法，一方面私下向民主黨同僚表達個人的感受，但在正式投票時卻十之八九遵循黨的旨意。就我所知，麥肯對同黨右翼極端派的蔑視確實不是裝出來的。在兩極化的政黨對峙（宛如兩黨的政治聖戰）氛圍中，麥肯相對謙遜的態度，和從不向共和黨傳統信仰低頭的作風，著實讓他付出一些代價。他不但得不到口中的黨內「瘋子」信任，被他們斥為「紅皮藍骨」、只是名義上的共和黨人，還飽受拉什．林博（Rush Limbaugh，美國保守電台主持人）與同夥的攻擊。

不幸地，強硬右派的主張逐漸成為共和黨主流，這批人是最有可能

在總統初選中投票者，而不是麥肯一再訴求的親商與支持國防的共和黨人。然而隨著黨內初選選情升溫，我察覺麥肯逐漸改變，他不得不開始向昔日難以認同的選民招手，並放棄自己過去主張的審慎財政計畫，轉而支持減稅，減幅之大甚至超過他曾極力反對的小布希總統減稅案。此外，他也一反以往對氣候變遷議題的立場，開始擁抱石化產業開發利益。他從無所畏懼的戰士變成立場搖擺的華府圈內既得利益人士，與支持率約三○%的現任總統和其不受歡迎的反恐戰爭綁在一起。麥肯似乎對此感到有些痛苦與茫然。

我不確定自己能否擊敗二○○○年版的麥肯，但我對擊敗二○○八年版的麥肯愈來愈有信心。



這並不是說我認為這場大選會選得很輕鬆。試想要與公認的美國英雄競選，其結果絕對不是單單取決於選舉議題本身。我們猜想真正的核心問題可能是，大多數美國選民會不會選擇一位年輕、沒經驗且從未在軍隊或行政單位任職過的非洲裔參議員來當三軍統帥。

我了解，為贏得選民信任，我必須在眾人矚目的重大議題上清楚表明自己的立場，尤其是關於美國在伊拉克和阿富汗的角色。這就是為什麼我在贏得初選後短短數週就決定要赴海外進行九天的外交之旅。行程十分緊湊，除了在科威特短暫停留及在阿富汗和伊拉克實地考察三天之外，我還安排與以色列、約旦、英國和法國等國元首或政府首長會面，以及在柏林發表一場重要的外交政策演說。如果這趟外交之旅順利，不僅能消除選民對我縱橫全球舞台的能力的疑慮，還可在選民因政府與盟邦關係緊張而倍感焦慮之際，示範美國可以如何在新時代扮演領導角色。

由於政治記者一定會如影隨形，我的一舉一動勢必受到嚴密檢驗，有可能在某個環節出錯。而即使只是小小的失誤，也可能加深選民既有的我還沒準備好的印象。儘管如此，我的團隊仍認為值得放手一搏。

普洛菲說：「這是一場沒有安全網的走鋼索表演，我們都得全力以赴。」

而我指出，真正面對危險的豈是「我們」，而是我獨自一人。儘管如此，我還是精神抖擻地從華府出發，滿懷熱情地踏上征途，這時距離投入這場大選已有一年半之久，我已充分經歷選戰的考驗。

我很幸運，自己最喜歡的兩位參院同仁傑克．里德（Jack Reed）和查克．海格（Chuck Hagel）議員加入了我的阿富汗和伊拉克之旅。他們在外交政策方面極具經驗，查克是參院外交關係委員會資深成員，傑克則加入參院軍事委員會。就個性而言，兩人差異極大。傑克是來自羅德島州的自由派民主黨人，身材矮小，勤奮好學，行事低調。而查克則是來自內布拉斯加州的保守派共和黨人，雙肩寬厚，身材魁梧，為人幽默。傑克和查克的共同特質包括對美國軍方堅定不移的尊崇和謹慎使用美國權力的信念。傑克以畢業自西點軍校為榮，是少數反對授權對伊拉克動武的參議員，而擁有兩枚紫心勳章的越戰退伍軍人查克則投了贊成票。但是，在將近六年之後，他們的觀點已趨一致，都對伊拉克戰爭提出尖銳、可信的批評。不同政黨的兩人參與這趟外交之旅，幫我轉移了外界指斥這是選舉操作的議論。在大選前四個月，查克不僅與我同行，還公開讚揚我的外交政策，我不會輕易忘記他的膽識與善意。

七月中旬某個週六，我們搭機降落在喀布爾以北、面積約六平方英里的巴格蘭（Bagram）空軍基地。這是美軍在阿富汗最大的軍事基地，面對著興都庫什山脈（Hindu Kush）。壞消息是，宗派暴力使伊拉克陷於土崩瓦解，而小布希政府持續增兵伊境，已將美軍在阿富汗的軍事和情報偵搜能力抽調殆盡（到了二○○八年，美軍在伊拉克投入的兵力已達在駐軍以來的五倍）。焦點轉移使塔利班（Taliban）繼續在阿國發動進攻——自二○○一年以來我們一直在與遜尼派伊斯蘭叛亂分子作戰。那年夏天，美國在阿富汗每月傷亡人數超過在伊拉克的傷亡人數。

我們的軍隊一如以往地能突破困境，新上任的指揮官戴維．麥基爾南（Dave Mckiernan）很能幹，在向我們簡報美軍如何逐步反擊塔利班據點時，每個人都面露無懼的英勇神色。第二天，我們在喀布爾美國盟軍總部食堂用餐時，聽到一群士兵以熱切和自豪的口吻講述出任務經過。聽著這群熱情洋溢、多半剛從高中畢業的年輕男女士兵談論如何在當地修築道路、培訓阿富汗士兵和修建學校，卻礙於人力或資源不足而不時被迫中斷甚至無以為繼，他們謙遜且飽受挫折，我內心發誓未來若

有機會一定會提供他們更多協助。

我們在嚴密設防的美國大使館過夜，隔早前往哈米德．卡爾札伊（Hamid Karzai）總統建於九世紀的莊嚴行宮拜會。喀布爾在一九七○年代與其他開發中國家的首都並沒有太大不同，雖然城市周邊地區發展參差不齊，但整體相對平靜，規模也不斷成長，市區四處可見優雅的酒店，街頭也可聽到搖滾音樂，當地大學生熱切地協力推動國家現代化。卡爾札伊和他的部長都是那個時代的產物，在一九七九年蘇聯入侵阿富汗和一九九○年代中期塔利班掌權時，他們先後逃亡到歐洲或美國。美國揮軍喀布爾之後，安排卡爾札伊及其顧問返國掌權，希望這些具備專長的阿國海外菁英能帶來新契機與和平。從他們無可挑剔的英語和時尚的穿著看來，他們很適合這個角色。在招待我所率代表團享用阿國傳統美食之際，他們竭力想說服我們，只要美軍和金援持續投入，一個現代化、寬容和自給自足的阿富汗指日可待。

要不是看到許多關於卡爾札伊政府貪腐橫行和治理不善的報告，我可能會把他們的話信以為真。阿國大部分農村地區都不在喀布爾當局的控制範圍之內，卡爾札伊很少冒險走出去，只想依賴美軍以及與當地軍閥結盟來保住權位。當天稍晚，兩架黑鷹直升機載我們飛過山岳地帶，前往阿國南部赫爾曼德（Helmand）高原附近美軍前進作戰基地（FOB）視察，途中我一直在思索卡爾札伊政府與現實脫節的問題。從高空鳥瞰，許多小村落毫無違和地融入暗褐色的山谷岩層之中，幾乎看不到有任何道路或電線。我試著揣摩當地民眾對美國人或豪華宮殿裡的阿國總統的觀感，或對阿富汗這個國家的想像。我猜當地民眾應該想不了那麼多。一直飽受各方勢力侵擾的他們只能努力存活。我也想知道，光憑美軍的勇氣與戰技和華府專家的周詳計畫，真能讓阿富汗這個數百年來被證明難以改變的國度，變成美國理想中的樣貌？

在離開阿富汗前往伊拉克途經科威特過夜時，這想法一直在我腦海中盤旋。自我上次訪問以來，伊拉克局勢已有改善。美國在當地大舉增兵，經國際認證的大選順利選出什葉派總理努里．馬里奇（Nuri Kamal al-Maliki），同時伊拉克政府也與西部安巴爾省（Anbar）遜尼派領導人達成協議，有助於扭轉美國入侵伊拉克、唐納．倫斯斐和保羅．布雷默（Paul Bremer）等人搞砸情勢後伊國各宗派混戰的局面。麥肯曾解

讀這些成果指出，只要我們堅持到底並「聽從戰地指揮官」（這句話已成為共和黨人共同的萬能藥），美國最終將贏得這場戰爭。

而我的結論與此迥然不同。在美國強力介入五年後，伊拉克強人薩達姆．海珊已經離世，伊境證實並無大規模殺傷性武器，民選政府也已初步建立，我相信是分階段撤軍的時候了。美軍撤離應在伊國安全部隊可獨立執行任務並根除基地恐怖組織殘餘勢力之後進行。美國也應持續提供伊國軍事、情報和財政支持，並在美軍撤離後還政於伊拉克人民。

就像在阿國一樣，我們與伊國什葉派總理馬里奇會晤前，會見了伊境美軍並訪視了安巴爾省的前進作戰基地。馬里奇是個無趣的政治人物，長長的臉有點像尼克森，下巴鬍碴濃密，目光少與人交集。他因新職務既艱難又危險而倍感壓力。一方面他必須滿足什葉派支持者的要求，另一方面又要兼顧海珊時代支配伊國的遜尼派。此外，他還必須在美國與近鄰伊朗之間求取平衡。馬里奇過去長期流亡伊朗，且與特定什葉派民兵組織的結盟關係不穩定，以致難以獲得沙烏地阿拉伯和波斯灣地區其他美國盟邦的支持，這也凸顯出美國入侵伊拉克間接強化了伊朗在此地區的戰略地位。

我不確定小布希在下令美軍開進伊國之前，是否曾討論過前述可預見的後果，但執政者對此發展顯然不滿意。我與數名高階將領和外交人員會談時清楚理解到，白宮在伊境部署眾多軍隊，目的不僅是要確保當地穩定和減少暴力，也是要防範伊朗利用美國造成的亂局來謀取利益。

鑑於這個議題在國會和大選的外交政策辯論都是首要之務，我透過口譯員問馬里奇是否認為伊拉克已準備好美國撤軍。他的明確反應令我們所有人都感到驚訝：儘管馬里奇感謝美軍和英軍的協助，並希望我們幫忙支應伊國軍隊的訓練和維持費用，但他同意我的觀點，認為要設定撤軍時間表。

馬里奇支持加速美軍撤離伊境時間表的動機不明。是出自民族尊嚴？或是表明他親伊朗？還是想鞏固自己的權力？但他的立場對美國內部的政治辯論而言很重要。白宮或麥肯拒斥我的撤軍主張時都說，撤軍是懦弱和不負責任的行為，不啻是「背棄」伊國，但他們要駁斥伊國新選任領導人希望美國撤軍的想法就是另一回事了。

當然，那時馬里奇並未掌握實權，大權其實落在聯軍指揮官大衛．

裴卓斯（David　Petraeus）將軍手上。我曾與他會談，相關對話日後還成為我總統任內外交政策辯論的主軸。

裴卓斯公認是伊國局勢穩定的幕後功臣，也是白宮戰略布局的諮詢對象。他身形修長結實，擁有普林斯頓大學國際關係和經濟學博士學位，敘事條理分明，讓人印象深刻。我們一起從巴格達機場搭乘直升機前往防衛森嚴的「綠區」（Green　Zone），沿途不斷交談，雖然談話內容不會出現在任何新聞報導中。對我的團隊來說，這是適宜的安排。他們在意的是出訪的照片，例如我頭戴飛行頭盔和耳機與四星上將比肩坐在黑鷹直升機上的合照。畫面凸顯出我年輕且活力十足，與同日媒體刊登的麥肯照片形成鮮明對比。麥肯在照片裡與小布希總統一起坐在高爾夫球車前座，兩人像極了穿著淺色毛衣正要去鄉村俱樂部野餐的老爺爺。

我和裴卓斯在聯軍總部寬敞的辦公室裡無所不談，內容涉及軍中需要更多熟諳阿拉伯語的專家、如何發展關鍵計畫以解除伊國民兵和恐怖組織的武裝，和如何強化伊國新政府的威信等。我認為，小布希任命裴卓斯擔任伊境最高指揮官，以修正過去失敗的政策，當然有他的貢獻。如果美國有無限的時間和資源，如果美國的長期國家安全利益絕對取決於建立一個制度健全的民主伊拉克並與其結盟，那麼裴卓斯採取的做法極有可能實現這一切。

但問題是我們並沒有無限的資源。追根究柢來說，這就是伊國撤軍爭論的癥結所在。我們還要繼續在伊境投入多少經費？要到什麼時候才會足夠？我認為，美國其實離目標不遠了。穩定的伊拉克當然契合美國國家安全需求，但它沒必要成為美國建構新國家的樣板。然而，裴卓斯認為，少了更穩固的投入，美國在伊境目前所取得的成就，在美軍撤離後很容易遭到翻轉。

我詢問伊國究竟需要多少時間才會長久穩定？兩年？五年？十年？

他無法回答，但他相信，美國宣布撤軍時間表，只會給敵人坐大的機會。

難道事情總是如此嗎？

他認為是。

那麼，為何有許多民調顯示，絕大多數伊拉克人，不論是什葉派或

遜尼派，都已經厭倦美軍的占領，並希望我們早日撤軍？

他回說，這是我們必須克服的問題。

我們的談話氣氛很熱絡，我能體會裴卓斯一心想完成他的任務，所以我告訴他，如果我們角色互換，我的立場也會是如此。但是美國總統需要從更寬廣的角度來看事情，就像裴卓斯有時也需權衡取捨和考量制約因素，而他的下屬則無此必要。美國國力雖強，但在伊國駐軍每月花費近百億美元，我們還有能力在那裡耗上兩年或三年？難道我們該對賓拉登及蓋達組織盤據巴基斯坦西北部坐視不管？難道美國不需要建設新學校及道路嗎？龐大的軍費會不會侵蝕美國應付下一場危機的準備呢？美軍傷亡人數是不是已超出美國及軍人眷屬所能負荷？

裴卓斯將軍客氣地點點頭，並表示期待在總統大選後再次會面。當訪問團離開那天，我被他說服的程度恐怕超過他對我的立場的接受程度。



我做好擔任世界領導者的準備了嗎？我具備足夠的外交技能、知識、毅力和領導統御能力嗎？這趟外交之旅的目的之一，就是把我自己置身國際舞台上接受試煉、探尋這些問題的答案。在旅途中，我也與約旦國王阿布杜拉二世（King Abdullah）、英國首相戈登．布朗（Gordon Brown）、法國總統尼古拉斯．薩科齊（Nicolas Sarkozy）舉行雙邊會談。我還在德國會見了安格拉．梅克爾（Angela Merkel）總理，並向聚集在柏林歷史悠久的勝利紀念柱前二十萬群眾發表演說，表明就像上一代人拆除曾分裂歐洲的圍牆那樣，現在輪到我們來拆除那些看不見的藩籬：貧富、種族與部落、本地人與移民，以及基督徒、穆斯林與猶太人之間的隔閡。我也在以色列和約旦河西岸進行數日馬拉松式訪問，分別會晤以色列總理艾胡德．歐麥特（Ehud Olmert）和巴勒斯坦總統馬哈茂德．阿巴斯（Mahmoud Abbas），竭盡所能地去理解以巴間長年衝突的歷史脈絡和雙方的恩怨情仇。在以色列斯德洛特城（Sderot），我聆聽當地父母描述自加薩走廊發射的火箭彈在距離孩子臥房僅數碼處爆炸的那種恐懼。在約旦河西岸的拉馬拉（Ramallah），

巴勒斯坦人則向我訴說他們每天在通過以色列安全檢查哨時所遭受的屈辱。

據吉布斯指出，美國媒體普遍認為我通過了這場「準總統」測試，而且表現不俗。對我來說，這趟外交之旅絕非走馬看花。我比身在美國時更加感受到，一旦當選總統將需要莫大的恩典助我應對艱巨的挑戰。

七月二十四日上午當我抵達耶路撒冷的西牆（哭牆）時，腦中不斷浮現這些想法。西牆建於二千多年前，目的在保護神聖的聖殿山，並被視為通往神所在之處的通道，接受所有造訪者在此祈禱。幾個世紀以來，不斷有來自世界各地的朝聖者在此祈禱，並習於將書面祈禱文塞入牆縫。那天早晨到此之前，我已經用飯店的便紙條寫好了自己的祈禱文。

在黎明的灰色曙光中，我於以色列接待人員、助理、特勤局幹員和媒體攝影機團團包圍之下，在西牆前低頭祈禱，一名滿臉于思的猶太教祭司在一旁誦念和平詩篇。我遵循古禮，將手放在柔軟的石灰岩牆上，靜靜地沈思，然後摺好我的祈禱文塞進牆中的縫隙。

我的祈禱文如是寫道：「主啊，請保護我的家人和我。赦免我的罪，幫助我不落入驕傲和絕望。請賜我智慧去做正確和公義的事情。讓我成為神意的器皿。」

我以為對話只存在我和上帝之間。沒想到第二天，祈禱文內容卻出現在以色列當地報紙上，然後就在網路上流傳開來。顯然，當天在我們離開西牆之後，有人從牆縫挖出了我的紙條，此事證實人一旦躍上世界舞台就沒個人隱私，這是必須付出的代價。自此，那道分隔私人與公共領域的界線逐漸消失，今後我每個想法和姿態都會受到全球關注。

我告訴自己，必須習慣這一切，因為這是必然的結果。



結束這趟外交之旅回到美國，我覺得自己彷彿剛從一趟艱難探險任務歸來的太空人或探險家，身上充滿了腎上腺素，一時間還沒辦法回復到正常的生活。此時距離民主黨全國黨代表大會還有一個月，我決定帶家人到夏威夷度假一週，試著調整生活步調。我告訴普洛菲，這事沒得

商量。在從事競選活動十七個月後，我和蜜雪兒都需要休息，況且住在夏威夷的外祖母健康狀況迅速惡化，我們無法確知她還能撐多久，我不想讓當年未能見到母親最後一面的憾事再次發生。

最重要的是，我想多花一點時間陪女兒。我可看出，競選活動並未影響我與女兒之間的關係。長女瑪莉亞一如往常與我無所不談，次女莎夏也依然活潑且深情。當我在外面跑行程時，每晚都會與她們通電話，聊她們的學校和朋友，或是最新一輯的《海綿寶寶》卡通；當我在家時，我會為她們讀書，與她們一起玩桌遊，偶爾也帶她們外出吃冰淇淋。

一週復一週，我看著她們快速成長變化，例如她們的四肢總比我上次記得的又長了一、二吋，還有她們在餐敘時已能用更細膩的話表達自己的意思。這些變化不啻記錄下我所錯過的一切：當她們生病時無法陪在旁邊照顧、當她們害怕時無法抱抱她們，或是聽她們說笑話而開懷大笑。儘管我相信自己從事著重要的工作，但我知道有些事情錯過了就永難挽回。我也不只一次懷疑自己的選擇是否正確。

我是有理由感到內疚的。在競選總統那兩年期間，我帶給家人的負擔是難以用言語形容的，因為我非常依賴蜜雪兒，特別是她的毅力和養育小孩的技能，而且我也很倚重女兒們天生的良好個性和超齡的成熟。那年初夏，蜜雪兒同意帶女兒參加七月四日我在蒙大拿州比尤特市（Butte）的競選活動，當天恰好是瑪莉亞十歲生日。我妹妹瑪雅和她的家人也決定前來。那天我們都非常盡興，參觀了一座礦業博物館，還用水槍互噴，但大部分時間仍花在向選民拜票上。當我沿著遊行路線與當地居民握手時，兩個女兒全程忠實地陪在我身旁。在下午的造勢大會上，她們頂著暑熱站著聽我演講。我原承諾傍晚與家人一起觀看煙火秀，未料卻因雷雨取消，於是我們臨時在下榻的假日酒店樓下一間沒有窗戶的會議室舉行慶生會。我的幕僚竭盡所能地張羅這場派對，包括布置氣球使會場充滿歡樂氣氛，還從當地超市買來披薩、沙拉和生日蛋糕。當我看著瑪莉亞吹熄蠟燭和許願時，我很想知道她是否會對這一切感到失望，日後回想這一天時會不會怪爸爸本末倒置。

就在這時，蜜雪兒的年輕助理克利斯汀．賈維斯（Kristen Jarvis）拿出iPod，把它連接到可攜式音箱上，瑪莉亞和莎夏聞聲隨即抓住我的

手，拉我從座椅起身。很快地大家都隨著碧昂絲和強納斯兄弟（Jonas Brothers）的歌聲舞動起來，莎夏不停地轉動著身體，瑪莉亞的一頭短鬈髮也跟著搖擺，蜜雪兒和瑪雅難得放鬆盡情地跳著舞，而我則大秀最佳的老爸舞步。大約半小時後，所有人都跳到氣喘吁吁，十分盡興。此時瑪莉亞過來坐在我的腿上。

她說：「爹地，這是我至今最棒的生日派對。」

我親吻她的額頭，雙手緊緊抱住她，不讓她看到我雙眼濡濕。

這就是我的女兒。她們是我不辭辛勞四處奔波的動力來源，也是那年八月選戰如火如荼之際，我仍安排家人到夏威夷度假的原因，儘管必須付出民調下滑的代價。我與女兒在大海中逐浪嬉戲，或讓她們把我埋在沙子裡，而不必告訴她們，我有會議電話要接或必須趕赴機場；我摟著蜜雪兒一起欣賞太平洋上的落日餘暉，聽著海風輕拂和棕櫚樹沙沙作響，心想這一切都是值得的。

長住夏威夷的外祖母弓著身子坐在客廳沙發上，勉強抬起頭，看著自己的曾孫女們在地板上嬉笑玩耍，臉上露出欣慰的笑容，並且用她布滿青筋與斑點的手用力握了我一下，這或許將是她最後的天倫之樂。

這是一份珍貴的聖禮。



雖然我人在夏威夷，但也不能完全擱下競選活動不管。我的團隊一直傳來最新消息，所以我還是必須致電感謝支持者、撰寫民主黨提名大會的演說初稿，並預先給我的文膽過目。作為民主黨提名的總統候選人，我現在必須做出一個最重要且影響深遠的決定。

誰將成為我的競選搭檔？

我把副手人選縮減至維吉尼亞州州長提姆．凱恩（Tim　Kaine）和德拉瓦州的聯邦參議員喬．拜登兩人。當時凱恩與我比較親近，他是伊利諾州以外首位支持我競選總統的知名民選官員，也是我的陣營裡最投入的選戰代理人之一。我們兩人年紀相仿，都是來自美國中西部的中產階級，性情也頗投合，甚至履歷亦十分相似（凱恩就讀哈佛法學院時曾赴宏都拉斯傳教，在參政之前也是一名民法律師），這些背景讓我們自

然而然地相互吸引。

而拜登與我的差異可用南轅北轍來形容，至少在書面資料上看來如此。拜登年長我十九歲，當我還是華府圈外人時，他已在參院度過了三十五個年頭，曾經擔任過司法委員會和外交委員會主席。此外，與我居無定所的出身相反，拜登的家族扎根於賓州斯克蘭頓郡（Scranton），他並對出自愛爾蘭裔工人家庭感到自豪（直到當選後，我們才發現各自的愛爾蘭祖先都是鞋匠，從愛爾蘭移民美國的時間僅相隔五週）。如果我被視為沈著鎮定、遣詞用字嚴謹的人，那麼拜登一定是一位熱心、沒架子且樂於與人分享想法的人。他真心享受與人交往的樂趣，因此十分討人歡心。當他出現在一個社交場合，你會看到他那始終露出迷人笑容的英俊面孔，總是與交談者相距僅數英寸。他會一一詢問賓客來自哪裡，然後告訴他們自己有多喜歡他們的家鄉（「這是我嘗過最好吃的餡餅」），或他們應該知道什麼（「一個超棒的正派人士」）。有時他也會奉承賓客的孩子（「有人稱讚妳超美嗎？」）或他們的母親（「妳看起來絕對不到四十歲！」）。他就這樣一個接一個與人握手、擁抱、親吻、擊掌、說讚美話和開玩笑，任何人都不放過。

拜登雖熱情，但有個小缺點。在人人自以為是的華府，很難找到願意聽他長篇大論的人。而如果一場演講限定十五分鐘，拜登至少會講上半個小時。如果限定半小時，那就無法預估他到底會講多久了。他在國會聽證會的冗長發言更已成為傳奇。他身邊缺少一位提醒者，以致經常惹上麻煩，比如在初選時，他曾說我「口才便給、聰明機靈、乾淨整潔、外表好看」，這些話無疑是讚美之詞，但有人解讀說，他是暗示應當留意擁有這些特點的黑人。

慢慢認識拜登後，我發現他偶爾出現的失誤較之他的優點是相對微不足道的。尤其在國內議題上，他做足了功課，見解既獨到又務實。而在外交議題上，他也是經驗老到。與拜登在黨內初選短暫交手，我對他的辯論技巧和自律，以及在全國舞台上的從容態度留下深刻印象。

然而最重要的是，拜登是一個非常有同理心的人。他小時候必須克服嚴重的口吃毛病（這可以解釋他後來對語言的強烈依戀），中年時又面臨兩個腦動脈瘤的考驗，而在政治上，他發跡雖早，但也遭逢過尷尬的挫敗。他還經歷過令人難以想像的悲劇：一九七二年，在拜登當選參

議員後僅數週，他的妻子和襁褓中的小女兒於一場車禍喪生，兩個年輕的兒子博（Beau）和杭特（Hunter）也都受傷。面對如此巨變，拜登的同事和兄弟姊妹紛紛勸他辭退公職，但他不為所動，每天花一個半小時搭火車往返德拉瓦州和華府，以便公餘可以照顧兒子，就這樣三十年如一日。

拜登經歷如此令人心碎的事故後三年，結識了第二任妻子吉兒（Jill）才走出悲痛。吉兒是一位可愛又低調的老師，婚後將拜登的小孩視如己出。每當看到拜登一家人時，我立即可以明顯感受到拜登的自豪與喜悅：博已成為德拉瓦州總檢察長，也是當地政壇後起之秀；杭特在華府擔任律師；女兒艾希莉（Ashley）在威明頓（Wilmington）從事社會工作；他的幾個孫子也都很出色。

家人是拜登生命的支柱，也造就他樂觀的性格。我知道，悲劇和挫折可能一時讓他感到惶恐，但沒有使他變得尖酸刻薄或憤世嫉俗。

正是基於這些印象，我敦請拜登參加副總統提名資格審查，並在明尼蘇達州競選時約他見面。起初他很抗拒，就像大多數參議員一樣，拜登自尊心極強，不願意屈居副手。會面一開始，我向他解釋副總統職位可能是他最好的出路（並解釋為什麼他是最佳的競選搭檔）。我向他保證，我要的不是一位儀式性的副手，而是一位真正的夥伴。

拜登答說：「如果你選擇我，我希望能提供個人最好的判斷和坦率的建言。你擔任總統，我會捍衛你的所有決定，但我希望自己成為你做出每個重大決策前最後一個諮詢的對象。」

我告訴他，這是我做得到的事情。

而對於選凱恩為副手的利弊，阿克塞與普洛菲的看法與我相似，我們都認為凱恩雖可平順地融入未來的執政團隊，但這種由兩名背景相同、相對年輕、缺乏經驗的自由派民權律師組成的搭檔，對多數保守選民而言，恐怕難以接受。

不過，由拜登出任副手也存在一些風險。我們最擔心他拿到麥克風就侃侃而談，恐會惹出不必要的爭議。此外，他的行事作風很老派，也喜歡搶鋒頭，自己總是不自覺。可以預料，如果哪天他覺得自己沒有受到應有的對待，可能會在比他年輕得多的老闆面前暴走。

但我後來發現，我們的差異會是一種互補。例如，如果我在總統任

內發生意外，歷練完備的拜登足以立即接任，另外他也能消弭選民心中認為我太年輕的疑慮。我珍視拜登外交政策方面的經歷，尤其當前美國正同時打兩場戰爭。他與國會兩黨議員的交情也很重要，而且他可以觸及那些對非裔總統仍無法放心的選民。而最重要的是，我的直覺告訴我，拜登是一位正直、誠實和忠誠的人。我相信他關心平民百姓，並且會在艱難時刻成為我可以信任的人。

事實證明我沒有看走眼。



民主黨全國黨代表大會預定八月二十五日至二十八日四個晚上在丹佛舉行，但整個籌辦過程對而我言一直是個謎。會前有人向我簡報流程，包括相關節目主題、順序、助講嘉賓等等。另有人要我審視預定於現場播放的個人傳記影片，並詢問屆時需要大會為哪些家人和親友提供住宿。普洛菲則向我確認，是否同意不在傳統室內場地，而在職業美式足球丹佛野馬隊（Denver Broncos）的哩高球場（Mile High Stadium）舉行提名大會。哩高球場可容納近八萬人，迎接我們來自全國各地成千上萬的志工綽綽有餘，這些志工一直是我們競選活動的鐵粉。但哩高球場沒有屋頂，活動將會受天氣影響。

我問：「如果下雨怎麼辦？」

普洛菲答說：「根據氣象資料，丹佛市過去百年來八月二十八日晚上八點只下過一場雨。」

「如果今年下第二場雨呢？我們有雨天備案嗎？」

普洛菲說：「一旦我們選定了場地，就沒有回頭路了。」他微微一笑，接著說：「我們在沒有退路時總能拿出最好的表現，現在為什麼要停下來？」

他說得沒錯。

蜜雪兒帶著兩個女兒早我幾天到達丹佛，因為我還在其他幾個州忙著競選。當我到達丹佛時，大會慶祝活動已進行得熱火朝天。為數眾多的衛星轉播車和媒體帳篷像攻城的軍隊一樣包圍整個球場，街頭小販們沿街販售印有旭日東升競選圖案，或凸顯我順風大耳的個人肖像恤衫、

帽子、手提袋和飾品，而場外遊客與狗仔隊紛紛追逐著政要和偶爾出現的名人。

民主黨舉辦二○○○年總統候選人提名大會時，我還像是一個會把臉緊貼在糖果店櫥窗上的小孩。到了二○○四年大會，我已站在舞台中央發表主題演說。現在作為總統候選人，我雖是萬眾矚目的焦點，卻又好像身處外圍。我不是被困在飯店套房裡，就是只能從特勤局車裡往外看，直到大會結束前一天晚上才抵達丹佛。我被告知這是基於安全考量的安排，另外也是考慮到壓軸的戲劇效果，大家愈看不到我，就愈容易升高期待。這種安排讓我沒辦法放鬆自己且心生古怪的隔閡感，感覺自己好像是在特殊條件下才開箱拿出來的昂貴道具。

提名大會當週的某些時刻讓我印象深刻。我記得瑪莉亞和莎夏以及拜登的三個孫女在我們入住的飯店套房內一堆充氣床墊上滾來滾去，她們全都開心地笑著，迷失在她們的祕密遊戲中，對大會的喧囂置若罔聞。我記得希拉蕊強勢地展現團結姿態，領銜紐約州黨代表正式提出動議，建請黨提名我為總統候選人。我也記得蜜雪兒身穿海藍寶石色洋裝、神采奕奕地發表大會開幕演說當晚，我於電視轉播開始前坐在密蘇里州支持者家中客廳裡，與大家輕聲閒聊並大啖各式零食。

我事先刻意不讀蜜雪兒的講稿內容，因為不想過於干涉而增加她的壓力。在見過數場她的助選演講之後，我絲毫不懷疑她會有很好的表現。當晚我看著蜜雪兒向大家講述她的故事，聆聽她談雙親如何為子女犧牲和傳承他們的價值觀、回顧她不可思議的人生歷程，和訴說她對一雙女兒的期許。肩負這一切重任的她更為我背書，擔保我會始終如一地忠於家人和各種信念。當我看到會場群眾、電視台主播和坐在我旁邊的人們都深受蜜雪兒演說感動，我為她感到無比驕傲。

全國觀眾終於聽到她不假思索地說出自己的心聲。而且當時一些名嘴的評論都說錯了，蜜雪兒並不是那晚才變得願意吐露自己的心聲。



四十八小時後，我與法夫斯和阿克塞爾在旅館房間裡，仔細修改隔天傍晚將發表的接受提名演說稿。這是個艱難的任務。我們認為此時此

刻需要的是散文體而不是詩歌，內容除了痛批共和黨的政策之外，還要提出一旦執政後我將採行的政策與作為。這些論述都不宜過長、過於乾澀或太出於黨派之見。演說稿一修再修，而我卻很少有時間演練。當我站在模擬講台上預演時，氣氛比較像是公事公辦，少了一些啟發人心的感動。

大會安排於最後一晚進行提名活動，當天適逢黑人民權運動領袖金恩博士發起華府大遊行及發表〈我有一個夢想〉（I Have a Dream）歷史性演講四十五週年紀念日。對我來說，這是我的提名大會別具意義的地方。不過我的團隊決定淡化這層意義。我們研判外界會拿我的演講詞與金恩博士的偉大演說進行比較，所以這不是個好主意。儘管如此，我在接受提名演說結尾時，特地向出身喬治亞州、當年仍年輕的金恩博士致敬，並引用他於一九六三年在華府國家廣場前對民眾說的話：「在爭取民權的路上，我們不能踽踽獨行。當我們走出來時，必須要確保自己永遠走在最前面，而且絕對不能瞻前顧後。」

「我們不能踽踽獨行。」我並不曾熟記金恩博士這句演說詞，但我於排練中大聲說出這句話。我想到那群在全國各地競選辦公室遇見的年長黑人志工，他們緊握我的手說，從未想過此生得以親身目睹黑人有實質的機會當選總統。

我也憶起多位長者寫信給我，講述他們儘管生病了或行動不便，仍在黨內初選時早起，成為率先投票的選民。

我也想起那些在飯店、會議中心或辦公大樓遇到的門僮、警衛、祕書、職員、洗碗工和司機，他們有的向我揮手，有的豎起大拇指向我致意，或是害羞地與我握手。有些黑人男女像蜜雪兒的父母那樣，默默地工作撫養家庭和送孩子上學，現在他們從我身上看到了自己多年努力的成果。

我也想到四、五十年前那些為民權而入監及參加華府大遊行的前輩，好奇當他們看到我走向丹佛提名大會的舞台時心中有何感想，是看到了美國的巨大改變，或是因許多夢想依然未能實現而感到失落。

「抱歉……請給我一分鐘。」我語帶些許哽咽，眼睛泛著淚光，起身到洗手間用水潑了臉頰，幾分鐘後回到房間。法夫斯、阿克塞和提詞機操作員三人都未發一語，對我突然的舉動不知所措。

我清清喉嚨說：「對不起，讓我們從頭再來一次。」

第二次演練很順利，唯一的中斷發生在我講到一半時突然傳來敲門聲。我們開門後發現飯店的服務生拿著凱撒沙拉站在走廊上（阿克塞靦腆地笑著說：「我能說什麼？我餓了」）。隔天傍晚，當我在一望無際的天空下踏著寬大藍色地毯邁向舞台，向滿場支持者和全美無數觀眾發表演說時，心情卻顯得十分平靜。

當晚有些燠熱，會場不時傳來群眾如雷的喝采，而此起彼落的相機閃光燈與丹佛的星空相互輝映。當我結束演說時，蜜雪兒與一雙女兒、喬以及他的妻子吉兒都來到我身旁，此時現場施放起五彩繽紛的彩帶，我們一起揮手向球場內所有支持者致意，所有人都笑著相互擁抱，並在布魯克斯與唐二重唱（Brooks & Dunn）的鄉村歌曲〈只有在美國〉（Only in America）樂聲中盡情地揮舞旗幟。這首歌已成為我的競選主題曲。



歷史經驗顯示，在成功的提名大會後總統候選人的民調往往「躍升」。眾所周知，當晚我的團隊表現幾乎無懈可擊，而依據我們的民調，在丹佛提名大會之後，我領先麥肯的幅度至少擴大了五個百分點。

這個態勢大約只維持了一週。

麥肯的聲勢一直沒有太大起色。雖然比我早三個月獲得提名，但他的選戰尚未有可觀的斬獲。他的減稅主張並未受到游離選民青睞，因為他的減稅措施是建立在小布希已施行的政策基礎之上。此外，在黨內支持者日趨極端的氛圍下，麥肯對移民及氣候變遷議題顯得投鼠忌器，而他之前對這些議題都提出過獨到的主張。平心而論，他的運氣真的不好，因為伊拉克戰事一如既往地不受歡迎，而陷入衰退的經濟還在迅速惡化，小布希的民調也一蹶不振。在這場可能以變革為主軸的選舉中，麥肯看起來或聽起來都像是僵固不變。

麥肯團隊一定知道他們必須採取戲劇化行動來拉抬選情。而他們確實做到了。在獲得提名後翌日，我與蜜雪兒和拜登夫婦同坐在競選專機上等待起飛前往賓州競選時，阿克塞跑來告訴我們，麥肯副手人選的訊

息外流了。拜登看著阿克塞的黑莓機上顯示的名字，然後轉頭問我，「這該死的莎拉．裴琳（Sarah Palin）到底是誰？」

在接下來兩週期間，全國媒體對此窮追不捨，不但為麥肯的競選活動注入活水，還實質地使我的競選消息從媒體上銷聲匿跡。麥肯選裴琳為競選搭檔之後，短短一個週末就募得數百萬美元，而且民調數字也向上攀升，讓我們感受到空前的威脅。

裴琳當時四十四歲，擔任阿拉斯加州州長，在躍上全美政壇前知名度相對不高，但深具破壞力。她不僅年輕，還是一名女性，本身極具突破潛力，而且還有一段如假包換的個人成長故事：她曾是阿拉斯加州一個小城市籃球隊成員，還當過選美皇后，大學轉學四次，最後以新聞學學士畢業。她擔任過體育主播，後來選上阿拉斯加州瓦西拉（Wasilla）市長，接著又挑戰根深柢固的共和黨建制派，於二○○六年當選阿拉斯加州長。裴琳的先生是她的高中戀人，兩人育有五名子女（包括一名即將被部署到伊拉克的十多歲青少年，和一名患有唐氏症的嬰兒）。她自稱是保守的基督教信徒，閒暇時喜愛狩獵駝鹿和加拿大馬鹿。

她的人生經驗彷彿是為吸引白人底層工人量身訂製。她的目標選民共同特色是厭惡華府政治、對來自大城市的菁英（無論是在商界、政界還是媒體圈）充滿疑慮（並非完全沒有道理），而且鄙夷他們的生活方式。對於《紐約時報》編輯委員會或全國公共廣播電台（NPR）聽眾的質疑，裴琳完全不在乎。她了解（比許多批評家還早得多）這些舊媒體守門人已失去影響力，還說他們的批評足證自己是貨真價實的共和黨人。她使過去限制競逐大位者資格的高門檻出現了裂口，而福斯電視新聞台、電台脫口秀節目和萌芽中的社群媒體順勢成為她與目標受眾溝通的平台。

裴琳天生擅長表演，這對她的選情大有幫助。九月初，她在共和黨全國黨代表大會的四十五分鐘演說詞，堪稱接地氣的民粹主義傑作，而且針對性十足（例如「來自小鎮的我們不太能理解，為何會有候選人一方面對台下勞工大眾讚不絕口，另一方面又私下對他們的宗教信仰和擁槍主張大加撻伐」）。這些言論讓黨代表們聽得欣喜若狂。在大會結束後，麥肯與裴琳連袂四處巡迴造勢，台下群眾人數往往是麥肯獨自競選時的三、四倍。儘管共和黨鐵粉對麥肯的政見行禮如儀地喝采，但顯而

易見的是，許多選民都是衝著「曲棍球媽媽」裴琳而來，因為她新奇、不同凡響，且是同路人。

她被視為「真正的美國人」，並為此感到無比自豪。

若是在不同的時空，例如搖擺州的參議員或州長選舉，我確實會擔心裴琳對共和黨基本盤的巨大吸引力。但從麥肯選裴琳為副手那天開始，到裴琳熱的高峰期，我一直確信麥肯的選擇將不利於他的選情。雖然裴琳有表演天賦，但稱職的副總統最重要的條件是在必要時能承擔總統職務。我這是考慮到麥肯的年齡和黑色素瘤病史，而非杞人憂天。當她成為眾人目光的焦點後，我們可以清楚看出，在有關國家治理的議題上，她根本全然不知所云。不論是對於金融體系、最高法院或俄羅斯入侵喬治亞事件，或是其他任何話題和提問，這位阿拉斯加州長顯然答非所問，像一個不用功的小孩在考試時胡拼亂湊答案，意圖蒙混過關。

裴琳的提名也在更深層次上令人不安。我一開始就注意到，絕大多數共和黨人並不在意她前言不對後語；實際上，只要她被記者追問到無力招架，共和黨人就會斥之為「自由派的陰謀」。更令我驚訝的是，一些知名保守派人士——包括一年多來不斷批評我缺乏經驗的人，和數十年來一再詆毀平權法案的人，以及責難知識水準低落、批評多元文化會葬送西方文明的人——在面對裴琳時，突然顧左右而言他，並試圖說服大眾，無需苛求副總統候選人對外交政策或聯邦政府職責必須具備基本知識。他們更宣稱，裴琳與雷根前總統一樣，都具有「良好的直覺」，一旦當選，在治國方面自然而然就能上手。

當然，這是即將發生的事情的前兆。在未來那個更龐大且更黑暗的現實中，黨同伐異和政治權宜之計將遮掩一切，包括你過去公開主張的立場與原則，甚至於你親自感知、眼見和耳聞的真實事物。

第9章

在一九九三年，蜜雪兒與我買下位於海德公園社區東景園公寓大樓的第一個家宅。那是有三間臥房、地點優美的公寓，坐落在普羅蒙特里峰（Promontory Point）與密西根湖對面，寬闊的庭院植有山茱萸，每年春季盛開亮粉色的花。房間像列車般相連，空間不大，但鋪有硬木地板，採光不錯，餐廳恰到好處且附有胡桃木櫥櫃。與我們先前為省錢而暫住的岳母家二樓相比，新家堪稱豪華，而且我們以容許的預算添購了Crate & Barrel沙發、Ace Hardware燈飾和戶外家具。

廚房旁邊還有我晚間用來處理工作的小書房，蜜雪兒把它稱為「洞穴」，裡面塞滿了成堆的書籍、雜誌、報紙、法律簡報、批閱中的試卷。大約每隔一個月，當我找不到所需的東西時，就會花上一個小時狂熱地清理「洞穴」，而在為此自豪約莫三天之後，房間又會回復到亂七八糟的狀態。「洞穴」也是我唯一可以抽菸的地方，不過在女兒出生後，我就把壞習慣帶到外頭有點搖晃的後廊，有時這會打擾到在我家垃圾桶翻找食物的浣熊家族。

隨著小孩出生成長，家的樣子變化多端。各處桌角多了保護幼兒的防撞泡棉，餐廳漸漸被嬰兒遊戲護欄、顏色鮮豔的地墊和各式玩具占據，我每天至少會踩到那些東西一次。然而，這不算大的公寓並不覺擁擠，反而擴大了我喧鬧的年輕家庭的樂趣：水花四濺的洗澡時間、尖叫聲四起的生日派對、我把女兒抱在懷裡輕搖時，壁爐架上音箱傳出的摩城（Motown）音樂或騷莎舞曲（salsa）。當我們得知同齡友人在更富裕的社區買了更大的房子後，我們只曾在某個夏天有過搬家念頭。那時有一或兩隻老鼠（我們不確定）時常在我家長走廊跑來跑去。蜜雪兒對老鼠「成群出沒」不勝其擾，我卻極愚蠢地露齒而笑駁斥她誇大其辭，惹得她威脅要帶女兒離家出走。最後我找人翻修廚房地板，才將問題解決。

因外祖母幫忙，我們是以原價減四成的價格二十七萬七千五百美元買下這間公寓，房貸分三十年支付，利率固定。以我們的收入來說，扣除每月房貸還能過上舒適的生活。但隨著兩個女兒日漸長大，撫育、就

學、夏令營等費用相應增多，而我們念大學與哈佛法學院時的學貸本金卻似乎未見減少。我們開始時常捉襟見肘，信用卡欠款增加，幾乎難以存錢。因此，當馬丁建議我們乘利率走低考慮房貸再融資，我隨即於隔日致電鄰近的房貸經紀人。

留平頭、精力充沛的年輕經紀人證實，藉由再融資，我們每月可省下約一百美元。鑑於房價居高不下，他詢問我們是否也考慮利用房屋淨值貸款取得一些現金。他說，這是日常業務，只需與他的鑑定人合作。我最初有些疑慮，腦中響起外祖母提醒我要理智的話語，然而，經過盤算且考慮到付清信用卡欠款後將可存到錢，我發現經紀人言之有理。經紀人和鑑定人都沒有費事來檢視我們的房子，只讓我提供三個月的薪資單和一些銀行對帳單，然後我簽署了一些文件，從經紀人辦公室取得一張四萬美元支票，心中隱約覺得自己擺脫了某些東西。



這就是二○○○年代初期的房地產淘金熱。在芝加哥，似乎一夕之間就會有新開發案冒出來。房價以前所未見的速率攀升，利率則處於低檔，某些建案只要求一○%、五%，甚至零頭期款，因此為何要放棄額外的臥房、花崗岩廚房檯面、精緻的地下室等，雜誌與電視上堅稱的中產階級生活標準配置呢？那是極佳的投資，萬無一失，只要買了房子，就可以把它當作個人的提款機，能夠好好裝飾門窗、去長年想望的坎昆（Cancún）度假，或彌補去年未上調的薪資。許多朋友、計程車司機和學校教師都對炒房躍躍欲試，大家突然對期末整付（balloon payments）、浮動利率房貸（adjustable-rate mortgages）、Case-Shiller房價指數（Case-Shiller Index）琅琅上口。如果我和氣地告訴他們要謹慎——房地產其實難以預料，不要涉入太深——他們會向我保證，他們的表親或叔伯大賺了一筆，並頻頻沾沾自喜地暗示我不了解狀況。

在我當選聯邦參議員後，我們賣掉了東景園的公寓，售價不但足以還清房貸、房屋淨值貸款（home equity loan），還小賺了些錢。然而，某晚開車回家途中，我發現房貸經紀人辦公室已人去樓空，窗戶上

貼著大幅的「出售或出租」告示。雖然開發商持續以降價招徠買家，但北岸與南環那一帶所有新建公寓似乎都無人問津。一位從政府離職考取房地產經紀人執照的前員工曾詢問我，是否有任何工作機會，因為新活計並未像她期望的那樣順利發展。

我並不感到意外，也沒因而驚慌，心想這只是市場的景氣循環。但返回華府後，我與友人喬治．海伍德（George　Haywood）在國會山莊附近公園吃三明治時，不經意向他提起芝加哥房地產市場走軟的事。喬治從哈佛法學院輟學後成為專業的二十一點玩家，像華爾街證券交易員那樣憑藉應對數字和風險的技能賺錢，最終其個人投資大發利市。他的祕訣在於搶得先機。

他告訴我說：「一切才剛開始。」

「什麼意思？」

喬治說：「我是指整個房市。整個金融體系。紙牌屋即將崩解。」

在下午的陽光照射下，他快速地就蓬勃發展的次級房貸市場為我上了一課。銀行過去會把房貸債權放進投資組合裡，如今則將高比率的房貸債權打包出售給實現資產證券化的機構。既然銀行現在可以把房貸違約的風險轉移，各家銀行即不斷地放寬授信、放款標準。而向授信方收取費用的信用評等機構，未經適當評析證券化的房貸違約風險，就將其評為三A級。全球各地現金充足的投資人覬覦高投資回報率，紛紛搶購高風險的次級房貸衍生性金融商品，使得住宅金融銀彈日益豐沛。與此同時，獲國會授權收購合格房貸債權以鼓勵民眾買房的房利美（Fannie Mae）與房地美（Freddie Mac）兩大公司，因屬於半官方機構得以低於其他公司的成本借到錢，從而深度涉入次級房貸市場，使得股東因房市欣欣向榮而財源滾滾。

喬治說，這一切造成了典型的房市泡沫。只要房價維持高檔，自然皆大歡喜：不需要首付款就能買到夢想的房子；開發商供不應求；銀行愈來愈複雜的金融商品獲利豐厚；避險基金與投資銀行借錢豪賭金融商品；家具零售商、地毯製造商、工會、報社廣告部門莫不寄望房市盛況不衰。

但鑑於房市榮景是由許多信用與還款能力不佳的人硬撐起來，喬治確信泡沫終將破滅。他告訴我，芝加哥的情況只是微震，一旦大地震來

襲，次級房貸最活躍的佛羅里達、亞利桑那和內華達等州將受到遠為嚴重的衝擊。當大量房貸戶開始違約時，投資人馬上會明白房貸擔保證券（mortgage-backed securities）根本不是三A級。屆時他們將倉促退場，盡快拋售。而持有這類證券的銀行將因易受擠兌影響，而緊縮放款以彌補損失，或維持資本適足率，從而使信用與還款能力合格的家庭也不易獲得房貸，造成房市進一步低迷。

如此惡性循環難免觸動市場恐慌，而由於涉及金額龐大，恐將造成我們此生前所未見的經濟危機。

我聽他說這些話時，深覺難以置信。但喬治不是愛誇大的人，尤其是涉及錢的問題。他告訴我，他基本上預期房貸擔保證券價格會一路下滑，因此大舉放空。我問說，假如爆發全面危機的風險這麼高，為何聯邦準備理事會（Fed）或銀行監管當局或財經媒體都沒談論此事。

喬治聳聳肩道：「我還想問你呢。」

回到聯邦參議院辦公室後，我請助理向銀行委員會對口人員查證一下，是否有任何人聽說次級房貸市場出現問題。我們得到的報告是否定的：聯準會主席指出，房市有點過熱，房價最終勢將修正，但歷史趨勢顯示，金融體系或整體經濟並未面臨重大威脅。由於手上有許多其他必須處理的議題，包括期中選舉即將登場，我逐漸淡忘了喬治的警示。事實上，數個月後二○○七年初我與喬治再次會面時，金融市場與房市雖持續疲弱不振，但似乎不至於發生嚴重狀況。喬治說，由於損失慘重，他已被迫放棄做空。

「我只是沒有足夠的現金繼續放空，」他平靜地說，然後又補充說，「很顯然我低估了人們持續這場荒謬鬧劇的意願。」

我沒問他損失多少錢就轉移了話題。我們告別時都不知道荒謬鬧劇還會持續多久，更無從知道一年半後其可怕的惡果會對我入主白宮發揮關鍵作用。



「歐巴馬參議員，我是漢克．鮑爾森（Hank Paulson）。」

在共和黨全國黨代表大會落幕一個半星期後、首場總統候選人辯論

會登場前十一天，財政部長鮑爾森與我通了電話，原因很顯然出於金融體系崩潰並正拖垮美國經濟。

雖然選戰開打時最重大的議題是伊拉克，但我的變革訴求始終也強調必須制定更進步的經濟政策。我看到全球化與革命性新科技至少已持續二十年合力徹底改變美國經濟。美國製造業者著眼於低成本勞力而將生產轉移到海外，再將價格低廉的產品運回國內供大型零售商銷售，使得國內小企業無望與之競爭。近年網際網路更摧毀許多類別的辦公室工作，甚至消滅了某些產業。在這個贏家全拿的新經濟中，控有資本或掌握特定高需求技能的人——不論是科技創業家、避險基金經理人、球星勒布朗．詹姆士（LeBron James）或喜劇演員傑瑞．賽恩菲爾德（Jerry Seinfeld）——能運用資產進行財務槓桿操作，進軍國際市場，積累史無前例的財富。而對於一般勞工，資本跨國移動與生產自動化意味著他們的談判條件持續弱化。製造業重鎮喪失生機。低通貨膨脹率與廉價平板電視並無法補救資遣、工時縮減、臨時工作、薪資停滯、福利減少，尤其是醫療健保與教育費用雙雙攀升等問題（這兩者較少受自動化影響）。

社會也更趨不平等。即使是中產階級也逐漸因開銷過高，被迫搬離有較好學校的社區或有較好工作展望的城市。他們無法像財力更好的家庭那樣提供孩子學術水準測驗考試（SAT）備考課程、電腦營、無報酬但寶貴的實習等額外輔助。在二○○七年底，美國財富分配不均幾乎比其他所有富裕國家都更嚴重，而且向上社會流動也在富裕國家墊底。

我相信這些都不是無法避免的事情，毋寧是遠溯到雷根總統時代的政治選擇造成的結果。在經濟自由——小布希總統所謂的「產權社會」（ownership society）——的旗幟下，美國民眾持續地在為富人減稅的政策下縮衣節食，而且集體協商權相關法令始終備而不用。更有人試圖將社會安全網私有化或零碎化，從幼兒早期教育到基礎建設的聯邦預算始終不敷所需。這些都造成財富更加分配不均，使得許多匱乏的家庭甚至禁不起小規模的經濟亂象。

我主張將國家推向相反方向。雖然我不認為美國可以反轉自動化或斬斷全球供應鏈，但在貿易協商上，我們應可談成更完善的勞工與環境條款。而且我確定我們能像過去那樣，調整法規與制度以確保願意工作

的民眾獲得公平待遇。我競選時在每個城市和小鎮都傳達相同訊息，承諾對高所得者調高稅負，以支應教育、研究和基礎設施等方面的重大投資。我也保證會強化工會、調升最低薪資、普及醫療健保，並使學子負擔得起大學學費。

我想讓民眾了解，小羅斯福總統過去曾創下先例，透過果敢的政府行動拯救了資本主義，從而奠定第二次世界大戰後經濟繁榮的基礎。我也一再強調，完善的勞動法規昔日如何造就了生機勃發的中產階級、欣欣向榮的國內市場，以及消費者保護法規如何汰除不安全產品和詐欺騙局、助益合法企業繁榮茁壯。

我也說明完善的公立學校、州立大學和〈美國軍人權利法案〉（GI Bill），如何使世世代代的美國人得以發揮潛能，並促成向上社會流動。社會安全保險與聯邦醫療保險使民眾年老時生活得以穩定，而諸如田納西河谷管理局（Tennessee Valley Authority）的政府投資案與州際公路系統等，不但提高生產率，也提供給無數企業家發展平台。我確信，我們可以調整然後善用這些策略。除特定政策之外，我也想恢復政府在民眾心目中的地位，畢竟在擴展機會、促進競爭與公平交易、確保市場為所有人服務等方面，政府都曾扮演舉足輕重的角色。

然而，我唯獨沒想到會有重大的金融危機。



儘管我的友人喬治很早就提出警告，但直到二○○七年春季，財經媒體上才不斷出現令人不安的頭條新聞。在次級房貸違約案急遽增加後，全國第二大次級房貸機構新世紀金融公司（New Century Financial）宣告破產。而最大次級房貸機構全國金融公司（Countrywide Financial），則因聯準會介入、強迫其與美國銀行（Bank of America）合併才免於破產。

這使我產生警覺。在與經濟團隊討論過後，我於二○○七年九月在那斯達克交易所發表演說，指責當局對次級房貸市場的規範失能，並提議強化監管。我可能比其他總統候選人更早察覺大事不妙，但仍遠未能掌握華爾街走向失控的步調。

隨後幾個月期間，金融市場出現「安全投資轉移」（flight to safety），貸款機構與投資人都把資金轉向美國公債，並嚴格限制授信、把資金撤出任何可能在房貸擔保證券上承受重大風險的公司。全球所有主要金融機構幾乎都在這次風暴中曝險，有的直接投資了這類工具（通常是以債養債），有的把錢借給了直接投資房貸擔保證券的公司。美林證券（Merrill Lynch）在二○○七年十月宣布其房貸相關損失高達七十九億美元。花旗集團（Citigroup）也警示其損失可能接近一百一十億美元。到了二○○八年三月，貝爾斯登（Bear Stearns）投資銀行股價一日內從五十七美元重挫到三十美元，迫使聯準會策畫了一場賤賣，最後該行由摩根大通（JP Morgan Chase）得手。誰也說不準資本大失血速率驚人的華爾街三大投資銀行——高盛、摩根士丹利（Morgan Stanley），尤其是雷曼兄弟（Lehman Brothers）——會不會在何時遭遇相同下場。

民眾不禁把這一切看成是貪婪銀行家與避險基金經理人的報應。對那些翻船的公司和常拿二千萬美元紅利如今被迫賣掉遊艇、私人噴射機和豪宅的人，大家只想袖手旁觀。我親自會見過許多華爾街高階主管，因此知道他們大多數（不是全部）與人們的刻板印象沒有兩樣：自鳴得意、享有特權、揮霍無度，對自己的決策如何衝擊其他人始終無動於衷。

棘手的是，在現代資本主義經濟體系的金融恐慌中，各家公司不論優劣都可能受其影響，不可能只有那些不顧後果、肆無忌憚者受苦受難。不管我們喜不喜歡，當今所有人事物都息息相關。

在春季時，美國進入全面經濟衰退。此前整整十年，房市泡沫與低利貸款掩蓋了美國經濟整體結構弱點。如今房貸違約層出不窮、信用緊縮、股市重挫、房價直落、大小企業都厲行撙節。許多公司裁減員工、取消訂單，並延緩對新廠與資訊科技系統的投資。當人們失去工作，或是抵押資產淨值和退休金銳減，或被迫用盡存款清償信用卡債，當然也必須節省支出。於是他們延後買新車、不再外出用餐，並推遲度假計畫。而商家因生意慘澹開始減薪，並進一步節省開支。這形成典型的需求縮減惡性循環，情況逐月惡化。三月的數據顯示，每十一件房貸案就有一件逾期未繳款，或抵押的房屋遭法拍。汽車市場也一蹶不振。到了

五月，失業率攀升○．五％，是二十年來最大的月度增幅。

面對這個棘手難題，小布希總統在經濟幕僚敦促下，促成國會兩黨達成協議，通過總金額一千六百八十億美元的經濟救援包裹法案，推行減稅與退稅等以刺激消費支出，為經濟打一劑強心針。然而，其效果因夏季油價高漲而大打折扣，經濟危機持續惡化。在七月間，全國電視新聞台不斷播出絕望民眾在加州印地麥克（IndyMac）銀行排隊擠兌導致該行倒閉的畫面。而規模遠大過該行的美聯銀行（Wachovia）則因財政部長鮑爾森援引「系統性風險例外」以防止其失敗後才得以存活。

國會另外也授權以二千億美元防止房利美與房地美倒閉。這兩大民營公司總計擔保全國近九成房貸，兩者都被納入新成立的聯邦住房金融局（Federal Housing Finance Agency）的政府保護機制。儘管當局大舉介入，大家仍覺得市場搖搖欲墜、瀕臨崩潰——彷彿當局是在填補一個持續不斷擴大的破洞。而且，至少就當時來說，政府已無計可施。

財政部長鮑爾森就是為此打電話給我。過去他任高盛執行長時，我們曾有一面之緣。光頭的他高大、戴眼鏡，雖然看來不好應付但為人謙遜，當年初見面時，他主要談論自己對環保的熱中。而今電話中，他原就沙啞的聲音聽來更加粗嘎，不難想像他滿心憂懼又精疲力竭。

在那天（九月十五日週一）早上，市值六千三百九十億美元的雷曼兄弟公司宣布聲請破產。財政部沒有出手干預這件史上最大的聲請破產案，顯然危機已進入全新階段。

他說：「我們預料市場的反應將會非常糟糕。而且情勢可能還會惡化，直到出現轉機。」

他解釋為何財政部與聯準會都決定不救奄奄一息的雷曼兄弟，也說明何以其他金融機構全都不願出手救助。小布希總統授權他向我和麥肯簡報此事，因為當局進一步的緊急措施需要兩大黨的政治支持。鮑爾森期望我和麥肯的競選活動都能考慮並適度回應當前的嚴峻情勢。

我們不需要看民調就能明白鮑爾森對政治的憂慮是正確的。當時距離大選僅剩七週，隨著民眾逐漸體認到危機的嚴重程度，政府想要花費人民數十億美元稅金來替恣意妄為的銀行紓困，支持度一定是介於帶狀皰疹重症與賓拉登之間。鮑爾森與我通話隔天，財政部重新界定高盛與摩根士丹利，准其創立可接受聯邦保護的商業銀行，以避免發生大災

難。然而，信評極佳的績優藍籌公司仍會突然借調不到日常營運所需的資金，而先前被視為安全、如現金一般流通的貨幣市場基金（money market funds）也開始垮掉。

對民主黨來說，把慘劇歸咎於共和黨政府是輕而易舉的事，然而事實遠為複雜得多；金融法規鬆綁是始於柯林頓時代，而且在次級房貸市場蓬勃發展期間，有許多民主黨國會議員鼓勵民眾買房。而共和黨尋求連任的國會議員既受民調低落的現任總統拖累，還背負經濟徹底失敗的包袱，若再投票支持更多為華爾街紓困的提案，將形同自掘墳墓。

我告訴鮑爾森：「如果你必須採取進一步措施，最大難題將會出於己方陣營，而非我方。」許多共和黨人抱怨政府對銀行的干預，違反保守派的小政府核心原則。他們指控聯準會逾越權限，有些人甚至無視自己過去八年無孔不入地尋求削弱所有金融法規，厚顏無恥地抨擊監管當局未及早發現問題。

鑑於麥肯迄今的公開評論都含糊其詞，我敦促鮑爾森因應事態發展，密切與麥肯聯繫。身為共和黨提名的總統候選人，麥肯不可像其他共和黨人那樣與小布希畫清界線。他曾矢言會賡續小布希大部分經濟政策，這實際上已成為他最大的弱點之一。在初選期間，他曾坦承自己不太懂經濟政策，而日前他還向記者說，搞不清楚自己有多少房子（答案是八間），以致更讓人覺得他不知民間疾苦。據鮑爾森指出，麥肯的政治問題將變得更加棘手。毫無疑問，麥肯的政治幕僚將敦促他，遠離政府一切救助金融機構的努力。

如果麥肯選擇不支持當局，那麼民主黨將會對我的團隊嚴厲施壓，逼迫我們追隨麥肯的做法。然而，在結束與鮑爾森的對話時，我已明白不論麥肯怎麼做都無關緊要。鑑於事態嚴重，我應當拋開政治考量，做我必須做的事，以幫助政府穩定情勢。

我告訴自己，想當總統就要拿出總統應有的作為。



如我所料，麥肯對迅速發展的事態難以做出前後一致的回應。雷曼兄弟宣布聲請破產當天，麥肯在一場電視轉播的造勢大會宣稱，「經濟

基本面依然強健」。這試圖安撫民眾的話全然不合時宜。我的團隊對此提出嚴厲批評（在當晚的群眾大會，我質問他：「參議員，你說的是哪個經濟體？」）。

接下來幾天，雷曼破產的新聞引爆金融市場全面恐慌。各地股市大跌。陷入絕望的美林證券被美國銀行購併。與此同時，聯準會二千億美元銀行紓困款證明不敷所需。扣除用以救援房利美和房地美的龐大金額，其餘八十五億美元在政府緊急接管美國國際集團（AIG）後用盡。該集團為保險業巨擘，對次級房貸證券化市場提供承保，是典型「大到不能倒」的公司，它與國際金融網絡盤根錯節，一旦倒閉勢將拖垮一系列銀行。然而，即使政府介入，它仍持續失血。雷曼陷落四天後，小布希總統、財長鮑爾森、聯準會主席班．柏南克（Ben Bernanke）和證券交易委員會主席克里斯．考克斯（Chris Cox）連袂上電視呼籲，國會必須通過「問題資產紓困計畫」（Troubled Asset Relief Program, TARP），據以新設七千億美元應急基金。他們估計，這是避免世界末日的代價。

或許是急於彌補先前的失策，麥肯宣布他反對政府為美國國際集團紓困，但一天後又反轉立場。他對問題資產紓困計畫的立場也曖昧不明，似乎理論上反對而實際上支持。看著這些曲折發展，我們確信危機應歸咎於「小布希–麥肯」的經濟議程。他們優先考量的是有錢有勢的人，而非中產階級。我們也認為麥肯還沒準備好引領美國度過經濟危機的艱苦歲月。不過，我還是竭盡所能信守對鮑爾森的承諾，指示團隊發表公開評論時謹言慎行，以免妨害政府促成國會通過救助計畫的機會。我和經濟顧問奧斯坦．古爾斯比（Austan Goolsbee）及傑森．弗曼（Jason Furman）也著手與專案諮詢小組——包括前聯準會主席保羅．沃克（Paul Volcker）、前財長賴瑞．薩默斯（Larry Summers）、傳奇投資家華倫．巴菲特（Warren Buffett）——磋商紓困計畫。他們都經歷過重大金融危機，且一致認為此次非同小可。據他們指出，若不迅速因應，極可能引爆全球經濟崩潰，這將再造成數百萬美國民眾失去住宅與積蓄，並將導致大蕭條時代那種大規模失業潮。

他們的簡報彌足珍貴，對於了解危機具體細節和評估各式應對方案助益良多。我還被他們嚇壞了。當我前往坦帕市（Tampa）準備與麥肯

進行首場辯論時，雖自信至少能在經濟實質問題上言之有物，但我也愈來愈擔心，危機拖延下去會對全美家庭造成何等衝擊。



若沒有這場令人焦急的危機，我可能不會那麼期待窩在飯店三天為辯論預做準備。鑑於我在初選辯論時所言前後矛盾，這次必須勤做功課。團隊徵召了兩位律師暨政壇老將朗．克雷恩（Ron Klain）和湯姆．多尼倫（Tom Donilon）相助。他們幫過艾爾．高爾、比爾．柯林頓和約翰．凱瑞等總統候選人。一開始，他們就為我詳細解析辯論模式，並給我一份凡是想得到的題庫大綱。他們和阿克塞、普洛菲、公關顧問安妮塔．鄧恩（Anita Dunn）等人接連數小時與我反覆演練，使我能準確講出令人滿意的詳盡答案。朗與湯姆還堅持在比特摩爾飯店（Biltmore Hotel）精確複製一個辯論舞台，並在第一晚就讓我做了全程九十分鐘的模擬辯論。他們就每一細節提出嚴厲批評，包括我的步調、姿態和語氣。這使我精疲力竭，但無可否認很管用。就寢時，我確定自己會夢到那些辯論要點。

儘管他們竭盡全力要我專注，但外界消息仍使我分心。休息時，我會接收市場發展和「問題資產紓困計畫」立法展望新訊息。稱之為「立法」有點言過其實，因為鮑爾森提交國會的法案僅三頁，內容以公式化用語授權財政部運用七千億美元收購問題資產，或更廣泛地採取必要措施遏制危機。皮特．勞斯告訴我，由於媒體與大眾都對金額怒不可遏，且兩大黨國會議員均對細節闕如的法案猶豫不決，政府掌握的票數遠少於過關所需。

聯邦參院多數黨領袖哈里．瑞德與聯邦眾院議長南西．裴洛西（Nancy Pelosi）都在電話中向我證實此事。他們都是精明務實的政治人物，不會放過痛擊共和黨以鞏固民主黨國會多數的機會。但在接下來幾年，他們都願意一再地在重大議題的勝敗關頭擱置政治（有時是在大發牢騷之後）。對於「問題資產紓困計畫」，他們都尋求我的看法。於是我分享了誠實的評估：民主黨有必要助其在國會過關，只需要附加一些條件，確保它不只是給華爾街的免費贈品。他們都回應說，只要共和

黨領導階層爭取到足夠的黨籍國會議員支持，他們會讓民主黨團跟進以達到過關所需票數。

這實在不妙。法案不受歡迎、大選將屆、任一方都不想讓對手得到彈藥，看來準會釀成僵局。

為求走出死胡同，我開始認真思考友好的來自奧克拉荷馬州的共和黨參議員湯姆．科博恩異想天開的點子：我與麥肯共同發表聲明，倡議國會通過某種版本的「問題資產紓困計畫」。科博恩勸說，如果我們這麼做，將可使法案表決擺脫政治束縛，讓緊張的國會不再執迷於大選的衝擊，得以做出理性的決定。

我不知道麥肯會如何回應。這可能成為虛晃一招，但我明白，除非救助法案過關，否則恐難避免全面經濟衰退，因此我認為值得一試。

在我結束競選活動回到飯店後，麥肯與我通了電話。他的聲音溫柔有禮但不失謹慎。他對聯合聲明抱持開放態度，但也正思慮另一想法：如果我們暫停選戰會怎麼樣？如果我們延後辯論、返回華府靜待救助法案過關又會怎麼樣？

雖然難以想像把選戰搬回華府會有任何幫助，但麥肯顯然有意超脫日復一日的你爭我奪，以求法案過關，這鼓勵了我。於是我小心翼翼使自己不致聽來不屑，我建議雙方選戰經理人構想一系列選項供我們考慮，然後我們於一、兩小時後再彼此聯繫續談。麥肯對此表示同意。

掛掉電話時我想，終於有了進展。我隨即致電普洛菲，指示他打電話給麥肯的選戰經理瑞克．戴維斯（Rick Davis）以貫徹計畫。數分鐘後，我發現剛與戴維斯結束通話的普洛菲眉頭深鎖。

他說：「麥肯將召開記者會宣布他打算暫停競選活動、返回華府。」

「怎麼回事？我們十分鐘前剛通過電話。」

「是，好吧……他耍了我們。戴維斯說，麥肯甚至不會和你辯論，除非救助法案在接下來七十二小時內過關。他還說麥肯將公開呼籲你與他一起暫停選戰，因為『麥肯參議員認為當前政治應退居次要地位』。」普洛菲說這些話時，看似想要揍人。

數分鐘後，我們看著麥肯在電視上宣布他的計畫，他的憂慮溢於言表。對此，我們很難不感到憤怒和失望。若寬容地看待此事，他應是出

於不信任我才會這麼做，他怕我建議發表聯合聲明是想藉此占上風，所以決定搶得先機。而我幕僚的看法一致地不那麼寬容，他們認為情急的對手又耍了一次思慮不周的政治花招。

不論是不是耍花招，華府政壇一群知情人士認為麥肯此舉是高招。當他的記者會結束後，我們立刻遭到焦慮的民主黨顧問與華府支持者訊息轟炸，他們都說我們必須暫停競選活動，否則值此國家緊急時刻恐有失去道德制高點之虞。

以我們的性格和經驗來說，自然都無意屈從世俗認知。我認為兩個候選人都在華府擺姿態只會降低而非提高「問題資產紓困計畫」過關的機會，我也覺得金融危機使得候選人辯論更形重要，這樣選民才能直接聽雙方說明將如何領導國家穿越未知的領域。但拒絕麥肯的呼籲猶如一場豪賭，因此我召集團隊詢問是否有人不同意我的評估。他們毫不猶豫地齊聲說沒有。

我微笑說，「就這樣吧。」

一個半小時後，我召開記者會表明不會暫停競選活動。我指出自己定期與財長和國會領袖磋商，假如有必要，我隨時可以立即搭機返回華府。然後我臨時加了一句後來左右媒體報導的話：「總統必須有能力同時處理許多事情。」

雖不知選民會如何反應，但我們覺得這個決定很好。當我們坐下來推演後續步驟時，普洛菲收到白宮幕僚長約書亞．博爾頓（Josh Bolten）的電子郵件，要他打電話聯繫。普洛菲迅速衝出房間；幾分鐘後，他眉頭深鎖回到房間。

「很顯然，麥肯要求小布希明天在白宮主持一場你和麥肯與談的會議，而且國會領袖打算長時間討論，以就『問題資產紓困計畫』達成協議。小布希隨時會致電邀請你。」

普洛菲搖頭。

他說：「這真的很扯。」



白宮內閣會議室雖不大但很體面，地上鋪著飾有金星的紅地毯，淡

黃色牆面上裝有鷹形壁燈。房間北面壁爐兩側角落立著典雅的華盛頓與富蘭克林大理石半身像，房中央擺著閃閃發光的桃花心木橢圓形大桌，二十張沈重的皮革座椅圍桌排列，椅背上各鑲有小巧的黃銅名牌，標示出總統、副總統和內閣各成員的專屬座位。這房間是建造來承載歷史的重量，適合大家在此冷靜地深思熟慮。

多數時日，陽光會從面向玫瑰花園的法式落地門窗照進室內。然而，九月二十五日小布希在麥肯催促下召集會議那天，烏雲遮蔽了天空。總統、副總統錢尼、麥肯和我、鮑爾森、裴洛西、瑞德，以及共和黨領袖約翰．貝納（John Boehner）與密契．麥康諾（Mitch McConnell），還有國會各相關委員會主席和高階成員，一起圍坐在桌邊。沿著牆有一群白宮和國會幕僚，不斷記錄重點和翻閱厚厚的簡報。

大家看來都不是很想來這裡開會。

此前一天，總統與我通電話時，對這場會議顯然不是很熱心。我幾乎完全不同意小布希的每一項重大政策，但我喜歡這個人。我發現他為人爽快，還會幽默地嘲諷自己，讓人不會有防備之心。

「我不能告訴你為何麥肯認為這是個好主意，」他以聽來幾乎像是道歉的語氣這麼說。他知道鮑爾森與我每天通聯數次，並對我和民主黨國會議員在幕後協助表達感激之意。「如果我是你，絕不會想來華府。」小布希說。「但是麥肯要你來，我不能拒絕他。希望我們能速戰速決。」

我事後才得知，鮑爾森和執政團隊其他成員都反對這次會議，而且理由名正言順。在先前幾天期間，國會領袖對「問題資產紓困計畫」的立法歧見已開始縮小。開會那天早上，有些報導指出，兩黨已達成初步協議（但聯邦眾院共和黨議員於數小時後撤銷了協議）。鑑於協商已進入微妙階段，總統顧問正確地研判，此時把我和麥肯推入商談過程，很可能弊多於利。

然而，小布希否決了顧問的看法。我不能怪他。考慮到共和黨內對「問題資產紓困計畫」的抗拒與日俱增，他經不起與黨提名的總統候選人搞壞關係。這整個過程有種徹底裝模作樣的氣息。看著會議室裡眾人陰沈的臉，我了解到大家聚在這裡不是要進行實質的協商，而是陪著總統努力安撫一個人。

總統簡短的開場白呼籲團結，然後鮑爾森接著報告市場當前狀況，並解釋將如何運用「問題資產紓困計畫」基金向銀行收購不良房貸債權（所謂的「有毒資產」），從而改善銀行資產負債表並恢復市場信心。「如果財長和聯準會主席認為這個計畫可行，」小布希說，「那麼我給予支持。」

按照禮儀，總統接下來請眾院議長南西．裴洛西發言。而南西客氣地表示，民主黨人想讓我先代表他們說些話。

南西和哈利主張此會應以我為焦點，這讓我心存感激。因為這樣不僅能確保麥肯不會搶占上風，也表明同黨夥伴認為我們的政治命運休戚與共。南西此舉似乎讓共和黨人措手不及。我注意到總統對南西露出他招牌的微笑——身為精明的政治人物，他已認清她的靈活策略——然後朝向我點頭。

接下來幾分鐘我談論了當前危機的本質、救助法案的細節，以及民主黨認為必須處理的金融監管、金融業主管薪酬、屋主救濟等問題。基於麥肯和我都曾公開承諾，在努力救助金融業之際不玩政治，我向總統表明，民主黨國會議員將會投下法案可通過所需比例的贊成票。但我警告說，如果共和黨某些領袖真的像媒體所說，堅持重擬全新計畫，則將導致協商陷入泥淖，「後果會很嚴重」。

小布希轉向麥肯說：「約翰，既然巴拉克先講了，我想接下來應當讓你發言才算公平。」

大家都望著下巴緊繃的麥肯，他看來像要說些什麼，但考慮後又改變主意，一時顯得坐立不安。

最後他終於說：「我想等輪到時再發言。」

就像人生一樣，選戰有時也會出現只剩一條路可走的時刻，這時會覺得眾多的可能結果縮減成只剩一種必然結果。這種情況在此時發生了。小布希雙眉挑高看著麥肯，聳了聳肩，然後請貝納發言。貝納說，他不打算重擬計畫，只是想要做一些修改——包括一項他難以說清楚的方案，其中涉及聯邦政府對銀行的損失提供保險，而不收購其資產。

我詢問鮑爾森是否已看過共和黨這個提案，是否認為它可行。鮑爾森斬釘截鐵表示此案行不通。

這時，聯邦參院銀行委員會高階成員理查．謝爾比（Richard

Shelby）插話說，有些經濟學家認為「問題資產紓困計畫」不可行。他還建議白宮給國會更多時間來考量所有選項。但小布希打斷他的發言並表明當前刻不容緩。

隨著時間慢慢過去，愈來愈能明顯看出，共和黨領袖都不熟悉「問題資產紓困計畫」最新版本的內容，也不了解他們自己的修正提案的本質。他們純粹只是努力想避免讓他們感到為難的表決。在雙方你來我往吵了一陣之後，我再次跳出來發言。

我說：「總統先生，我依然想聽麥肯參議員的意見。」

大家都看向麥肯。這時他讀著手上的備忘卡，喃喃說了些我聽不清楚的話，然後陳腔濫調地講了兩、三分鐘。他說會談似乎有了進展，而重要的是給貝納更多空間來促使他的黨團轉而支持。

就這樣。沒有計畫，也沒有策略，甚至對如何調和不同立場也沒有絲毫建議。當麥肯放下備忘卡，像個被三振出局的打者般垂頭喪氣，房間裡鴉雀無聲。我幾乎為他感到遺憾，因為他的政治團隊鼓勵如此高風險的舉動，卻讓他毫無準備就來開會，實在是怠忽職守。而記者聽到風聲後將毫不留情地痛批他的表現。

麥肯怪異的表現導致內閣會議室陷入大吵大鬧。南西與聯邦眾院金融服務委員會高階成員斯賓塞．巴卡斯（Spencer Bachus）相互爭論，法案新版本強化對納稅人的保護措施是誰的功勞。來自麻薩諸塞州強悍又機靈的民主黨眾議員巴尼．弗蘭克（Barney Frank）不但熟悉法案，且可說比任何人更努力地幫助財長爭取法案過關，這時他也開始嘲諷共和黨人，不斷喊說：「你們有什麼計畫？」眾人爭到面紅耳赤，愈吼愈大聲，彼此互不相讓。而麥肯始終一語不發，坐在椅子上生悶氣。見到場面如此糟，總統最後站起來說：

「我顯然無法控制這場會議了，散會吧。」

接著他突然轉身，從南面的門離開。

此情此景令我目瞪口呆。

在麥肯與共和黨領袖迅速魚貫離去之際，我把南西、哈利和其他民主黨人拉到相鄰的羅斯福廳。由於我們先前決定會後不向記者發表任何評論，我想確認情緒激動的他們不會說任何使事態更加嚴重的話。當我們討論如何積極地總結這次會議時，鮑爾森走了進來，整個人顯得極度

疲憊且緊張不安。多位同仁開始像對待遊樂場不受歡迎的小孩那樣趕他走，甚至有人奚落他。

高大的鮑爾森站在南西身旁央求：「南西，拜託妳……」然後他悲傷地以混合了幽默與絕望的姿態，彎下六呎五吋的六十二歲身軀，單膝著地說：「我求求妳，別把事情鬧大。」

南西淺笑說：「漢克，我不知道你是天主教徒。」然後她迅速收斂笑容冷酷地說：「你可能沒注意到，但意圖把事情搞砸的可不是我們。」

我必須稱讚鮑爾森。他起身後，在原地站了一會兒，讓民主黨人拿他出氣。於是，在出去面對媒體時，大家都已冷靜下來，並同意會努力正面解讀此次會議。鮑爾森與我計畫當晚再次會談。離開白宮後，我致電普洛菲。

他問說：「進展如何？」

我想了一下。

「對我們來說，很好。但基於我剛才所見，我們最好能贏，否則國家會完蛋。」



我本質上不是迷信的人。孩童時期的我沒有幸運數字，也沒有幸運護符。我不相信有鬼魂或妖精。雖然曾在生日吹熄蠟燭時許願，或往許願池裡丟錢幣，但我母親總是很快地提醒我，想使願望成真就要努力工作。然而，在競選過程中，我發現自己偶爾會與靈界妥協。例如，某天在愛荷華州的競選活動結束後，有個穿機車騎士外套、魁梧、蓄鬍的刺青男子大步走向我，把一樣東西放到我手上。他說，那是他的金屬製幸運籌碼，曾助他在賭城無往不利。他要我收下它。一週後，在新罕布夏州，一名金髮女孩給了我一小塊粉紅色心型玻璃。在俄亥俄州，有位臉上皺紋深陷的修女笑吟吟地送給我銀色十字架。

我的幸運物種類與日俱增，其中有小佛像、俄亥俄七葉樹種子、製成標本的幸運草、小型的哈奴曼（Hanuman）神猴青銅像、各式天使像、念珠、水晶與石頭。每天早晨，我習慣從中選出五、六樣放進口袋

裡，帶點自覺地追蹤特別順利的日子裡身懷的是哪些幸運物。

假如幸運物不能保證萬事萬物會朝有利我的方向發展，那也無傷大雅。每當我在手上把玩它們時，或在一場接一場的活動間移動、聽著它們叮噹作響時，我都會感到慰藉。這些手感舒適的幸運物總會讓我想起遇過的人們。它們也隱微但持續地向我傳遞人們的希望與期許。

在辯論當天，我也有特定的例行儀式。早晨始終用於複習辯論策略與重點，下午則從事一些輕鬆的競選活動。四點不安排行程，我會在這時快速鍛鍊身體以擺脫過剩的腎上腺素。在前往辯論會場前九十分鐘，我會刮鬍子、沖個熱水澡，然後穿戴雷吉掛在飯店衣櫥裡的新襯衫（白色）、領帶（藍色或紅色）和剛燙好的藍色西裝。晚餐吃的是「慰藉食物」：七分熟的牛排、烤馬鈴薯或薯泥、清蒸花椰菜。到了辯論前約半小時，我會一邊複習筆記，一邊聽著耳機或小型可攜式音箱傳來的音樂。我後來欲罷不能地愛聽特定歌曲，最初是一些爵士經典——邁爾士．戴維斯（Miles Davis）的〈愛揩油的弗瑞迪〉（Freddie Freeloader）、約翰．柯川（John Coltrane）的〈我的最愛〉（My Favorite Things）、法蘭克．辛納屈的〈幸運女士〉（Luck Be a Lady）（在一場初選辯論前，我接連把最後一首歌播了兩、三次，顯見我當時缺乏自信）。

後來，我發現聽饒舌歌最有助於正確思考，尤其是這兩首歌：杰斯（Jay-Z）的〈初試啼聲〉（My 1st Song）和阿姆（Eminem）的〈豁出去〉（Lose Yourself）。它們都是關於挑戰不可能和冒險精神（「聽好，如果瞬間實現一切夢想的機會來臨，你會當機立斷還是坐失良機？」）。它們也都提及憑機智過活、拚命賺錢和虛張聲勢以掩飾恐懼，還有對無中生有的感受。那些歌詞讓我覺得是在講述我早年的劣勢處境。當我西裝筆挺搭乘特勤局廂型車前往辯論會場時，我會隨著音樂節拍頻頻點頭，私下感受一絲反抗氣息。在當前人人小題大作或恭敬順從的環境中，這使我不致與更生猛和真實的世界脫節。這就是我在充滿狡詐的處境裡披荊斬棘、不忘初衷的方式。

在九月底初次與麥肯辯論前，我恰如其分地依照慣例作息，吃牛排、聽音樂、感受口袋裡幸運物的重量，直到上台辯論。但老實說，我並不需要太多運氣。當我抵達密西西比大學校園辯論會場時，已不再是

不被看好的人。不到五十年前，黑人男子詹姆斯．莫瑞德斯（James Meredith）曾為了進此校就讀，不得不堅定地取得最高法院命令和五百名聯邦執法人員保護。

這次辯論是我勢在必得的一場競賽。

正如所料，媒體有關白宮會議全然失敗的報導對麥肯毫不留情。而且麥肯的問題還更趨嚴重，因為在辯論前數小時，他的團隊竟然宣布，國會關於「問題資產紓困計畫」的協商已因麥肯介入而獲致「進展」，所以他會恢復一度暫停的競選活動，並參與辯論（我無論如何都會在辯論會現身，即使只能與主持人吉姆．萊勒〔Jim　Lehrer〕來場一對一電視談話）。記者們都看穿了麥肯的最新舉動，認為他實際上就是在政治花招造成反效果後倉促撤退。

首場辯論並無太多令人驚喜之處。麥肯在台上顯得輕鬆自在，他拼湊了許多競選演說台詞和共和黨正統說法，並佐以大量幽默和優雅的言語。然而，隨著雙方持續唇槍舌劍，愈來愈顯而易見，麥肯對金融危機一知半解，也提不出應對計畫。而我則狀態良好。克雷恩與多尼倫的訓練無疑卓有成效；我直覺地盡可能避免制式答案。無可否認，電視觀眾和媒體名嘴都發現我的應答更有說服力。而事前準備也使我不至於拖泥帶水。

此外，我與麥肯辯論時的心境和其他辯論迴然不同。我總覺得先前和希拉蕊及其他民主黨人的辯論可說是精益求精、努力提升格調的細緻賽局，與我和麥肯的辯論存有實質且深刻的差異。選民在我們之間做抉擇的風險會持續數十年經久不消，其後果將影響數百萬人。而我自信對國家當前挑戰知之甚詳，也確信自己的想法比麥肯更能因應難題。我精力充沛地與麥肯辯論，九十分鐘的交鋒幾乎全程讓我感到樂趣無窮。

辯論結束後，針對意向未決選民的快速民調顯示，我以懸殊差距壓倒麥肯。我的團隊興奮不已，互相擊掌、擊拳稱慶，可能也有人私下鬆了口氣。

蜜雪兒雖高興但反應較淡然。她厭惡辯論會；她說，在辯論會上，不論對手怎麼說我，或不論我表現多糟，她都必須處之泰然，儘管她感到反胃，或覺得像是沒麻醉就被鑽牙。事實上，不知是出於害怕帶來厄運，還是對我勝選的前景憂喜參半，她通常避免與我談選戰中的賽馬式

競逐。因此，當她那晚就寢後轉身問我：「你會贏，對吧？」我吃了一驚。

「仍有很多事情可能發生……但沒錯，我有相當大的勝算。」

我看著妻子。她若有所思，似乎想解開心中謎團。最後她點了點頭，並凝視著我輕柔地說：「你將會獲勝。」她吻了我的臉頰，然後關掉電燈、把棉被拉到肩膀。



辯論過後三天，也就是九月二十九日，「問題資產紓困計畫」法案差十三票未能在聯邦眾院過關。民主黨議員有三分之二投下贊成票，而共和黨議員有三分之二投了反對票。道瓊指數隨後狂瀉七七八點。許多選民眼看退休金蒸發，紛紛打電話向選區議員連連抱怨，而媒體也砲聲隆隆，於是兩黨足夠多的議員改變反對立場，最終使得修正版法案於數日後過關。

我甚感寬慰，並致電向努力有成的鮑爾森道賀。然而，法案通過雖對救援金融體系事關重大，但整個過程並未扭轉民眾對共和黨與其總統候選人的觀感。選民已無法信任他們能負責任地處理這場危機。

與此同時，普洛菲幾個月來促成的多項決定開始獲得成效。我們讓組織者與志工大軍分散到全國各地，幫為數眾多的新合格選民完成登記，並在多個州發起史無前例的提前投票作業。我們的線上募款持續有捐款湧入，使得我們有能力投放文宣。而在大選投票前一個月，麥肯陣營突然宣布將停止在歷來的關鍵決戰地密西根州打選戰，把資源集中於其他地方。這幾乎冒犯了普洛菲，他搖著頭說：「放棄了密西根，他們就贏不了啦！還不如舉白旗投降吧！」

麥肯競選活動的新焦點是一夕成名的喬．沃澤爾巴徹（Joe Wurzelbacher）。

我曾於數週前在俄亥俄州托雷多挨家挨戶拜訪選民時遇見過沃澤爾巴徹。在民眾清掃樹葉、打理汽車、看顧騎腳踏車的小孩時，登門給他們一個驚喜，可說是我最樂在其中的競選活動。那天當我在街角為一群人簽名並與他們聊天時，一個理光頭、年近四十歲的男子說他名叫喬，

並詢問我的稅賦計畫。他說自己是水管工，擔心像我這樣的自由派會使他更難成為成功的小商人。當時有一群記者在場，攝影機持續轉動著，我解釋說，我只打算對占總人口二％的最富裕人士調高稅負，增加的稅收將用於教育和基礎建設，這將使經濟和他的生意更加欣欣向榮。我告訴他，要確保更多人獲得機會，這樣的所得重新分配至關緊要。友善的喬沒被我說服，我們尊重彼此有權利各持己見，相互握手後各自離去。

乘車回飯店途中，吉布斯說我「分散財富」的言論有問題。吉布斯就像任何傑出的選戰公關主任一樣，能正確無誤地聽出哪些話似乎無害卻能引發政治風波。

「你在說什麼？」

「民眾對那句話不會有好感。他們會聯想到共產主義。」

我笑著說，我主張反轉小布希為富人減稅的政策，是要把財富從像我這樣的人身上，重新分配給像喬那樣的人。而吉布斯看著我，就像家長看著一再犯相同錯誤的小孩一樣。

我與「水管工喬」對話的影片很快就到處流傳，麥肯開始在辯論會上對我窮追猛打。他的陣營竭力暗示，品德高尚的喬揭露了我重新分配財富的社會主義祕密議程。他們甚至把喬奉為美國心臟地帶（Middle America）的哲人。電視新聞主播突然紛紛訪問喬，電視上也出現了喬的廣告，麥肯還帶著喬參加造勢大會。喬本人似乎時而感到愉快，時而感到困惑，甚至偶爾會被激怒。而在一切說盡做盡之後，多數選民顯然認為喬不過是嚴肅的選戰中引人分心的消遣。

對於從蕭恩．漢尼提（Sean Hannity）和拉什．林博獲知新聞的大部分選民，喬是更大的選戰敘事的一環，相關的言論涉及賴特牧師，並指稱我效忠激進的社區組織者索爾．阿林斯基（Saul Alinsky）、我與曾是激進團體「地下氣象」（Weather Underground）成員的鄰居比爾·艾爾斯（Bill Ayers）的友誼、隱晦地傳承穆斯林文化。聽信這些說法的選民不相信我只是計畫擴大社會安全網、打算終結伊拉克戰爭的中間偏左派民主黨人，而認為我是更陰險、可怕、必須加以封殺的人。為了把這個緊急的、出於愛國心的訊息傳達給民眾，他們極其仰賴心目中最無畏無懼的鬥士莎拉．裴琳。

自八月起，裴琳高調地接受一系列媒體訪談，成為《週六夜現場》

（*Saturday Night Live*）和其他深夜脫口秀節目的亮點，不過她的威力不僅如此。在十月第一週，她的演說吸引了大批民眾，更慷慨激昂地點燃了他們的本土主義怒火。她指控我「結交那些不惜攻擊自己國家的恐怖分子」，還暗示我「對美國的看法與大家格格不入」。參與集會的群眾身穿印有「裴琳的鬥牛犬」、「拒絕共產黨」等標語的恤衫，高喊「恐怖分子！」「殺了他！」「砍他的頭！」這類口號。長期潛伏在共和黨邊緣的惡靈——排外、反智、偏激陰謀論、憎惡黑人與棕色人種——似乎經由裴琳找到了走向中央舞台的途徑。

每當有口吐裴琳式言論的支持者走近時，麥肯總會很有禮貌地推開他們，這證明了麥肯基本上是有為有守的人。在明尼蘇達州一場造勢大會，一名男子透過麥克風表明深恐我會當上總統，麥肯也不以為然。

他說：「我必須告訴你，他是一位正派的人，他當總統，你不必感到害怕。」結果引來群眾的噓聲。在回答另一問題時，他表示，「我們都有鬥志，我將會奮戰，但我希望大家尊重對手，讓我們確實做到這點，因為這是在美國從政之道。」

有時我會當個事後諸葛，懷疑麥肯選裴琳當副手是否出於知道她引人注目的崛起，將成為未來政治人物的一個範例，並將促使共和黨中央與全國政治朝他鄙棄的方向發展。當然，我未曾直接向他尋求答案。二○○八年選戰造成的傷害揮之不去，在後來十年間，我們只能勉強維持關係，但仍真心尊重對方。

我喜歡這樣想，如果一切有機會重新來過，或許他會做出不同的選擇。我也相信，他真的把國家擺在第一順位。



伊迪絲．柴爾斯一年多前在南卡羅來納州格林伍德為我創始的選戰口號，如今人人琅琅上口。在熱得反常的十月天依然萬頭攢動的足球場或都會公園造勢大會上，「發動了，準備衝吧！發動了，準備衝吧！」的口號總是在會場響徹雲霄。那種氣勢令人十分帶勁；這是我們一起努力的成果。在距離大選投票只剩數週之際，我們的各地辦事處仍持續在找更寬敞的地方以容納踴躍加入的志工。謝帕德．費爾雷（Shepard

Fairey）題為〈希望〉的平面藝術競選海報似乎無所不在，當中風格化的紅白藍三色構成的我半身肖像雙眼凝視著遠方。這場選戰讓人覺得超越了政治，跨進了大眾文化的領域。薇拉瑞取笑我說：「你成了最新時尚。」

我對此有所憂慮。雖然理想中的政治實現了，無數的年輕人投入我們促進變革的行列，不同種族與社經地位的人們凝聚在我們的旗幟下，使我引以自豪，但是持續地提高我個人的象徵意義，其實違背了我們訴求全體變革而非個人改變的初衷。這使我感到迷惑，必須時時確認自己不會得意忘形，並提醒自己，藝術家創造的形象與不無瑕疵且常感到茫然的我相去甚遠。

我抗拒也是因為擔心自己一旦當選總統，恐難全然滿足當前投射在我身上的各種莫大期許。自從贏得民主黨提名之後，我閱讀報紙的體驗開始出現變化，心情變得起伏不定。所有的頭條新聞、每一篇報導、一切被揭發的真相，都成為我必須解決的問題。而且難題很快就堆積如山。雖然「問題資產紓困計畫」法案已在國會過關，金融體系卻仍舊陷入癱瘓。而房市也持續探底，失業率亦節節升高，各方更猜測三大汽車製造商很快就會淪入險境。

我沒有因為必須承擔起解決這些難題的責任而被嚇倒。事實上，我憧憬著擔負重任的機會。然而就我所知，在情勢好轉之前，事態還會顯著惡化。化解經濟危機將是耗時且艱辛的苦差事，更不用說另外還要逐步收束兩場戰事、推廣醫療健保，以及努力防止氣候變遷造成地球浩劫。這需要一個與執政當局合作的國會、有意願的盟友，以及了解狀況、樂意投入且能承受壓力的市民共襄盛舉，而不能仰賴一個單打獨鬥的救星。

如果變革未能迅速來到，會發生什麼事呢？假使挫折與妥協不可避免地發生了，支持者會如何回應呢？我和團隊成員時常開玩笑說：「我們真的想贏嗎？現在反悔還來得及。」馬丁的說法則更具族群意識：「我們盼了兩百三十二年了，而他們非得等到國家分崩離析時才把它交給黑人弟兄！」



十月下旬，來自夏威夷的信息比任何選戰相關消息更加使我心緒激動。瑪雅致電說，醫生認為外祖母所剩時間不多了，有可能撐不過一週。外祖母現在只能躺在公寓起居室一張向醫院租借的床上，由安寧緩和護理師照護和協助使用緩解痛苦的藥物。雖然前一晚她曾突然清醒並向我妹妹詢問選情最新進展，但現在她又陷入意識不清的狀態。

因此，我在大選投票前十二天，撥出三十六小時前往檀香山向外祖母道別。當我抵達外祖母的公寓時，瑪雅準備了一些裝滿舊照片與書信的鞋盒，坐在沙發上等待著我。她說：「我想，你可能會想要帶一些回去。」我從咖啡桌上挑選了數張照片，其中有我的外祖父母與八歲時的母親在優勝美地一處草原燦笑著；四、五歲時的我騎在外祖父肩上，身旁浪花四濺；還有我們四人與蹣跚學步的瑪雅在一棵聖誕樹前笑臉盈盈。

我把椅子拉到外祖母床邊坐下，雙手環握住她的手。她的身體日漸消瘦，呼吸極為困難。有時她會劇烈咳嗽，發出如同金屬齒輪摩擦的刺耳聲音。偶爾她也輕聲呢喃，但聽不清楚她要說什麼。她是否夢見了什麼？我很好奇，她是否回顧並反思了自己的一生？或是她認為這樣太過於自我耽溺？我想，她應當重新審視了人生；陶醉於昔日戀人留給她的回憶，或年輕時某個陽光燦爛的日子裡幸福洋溢、海闊天空、前程似錦的感覺。

我回想起自己高中時她因慢性背痛開始無法走太長的路，那時我們曾有過這樣的對話：

外祖母告訴我說，「巴兒，當人漸漸變老，內在依然還是同一個人。」我記得她透過厚重的老花眼鏡仔細端詳著我，彷彿是要確認我有專心聽她說話。「你會被困在身體這個可惡的、開始崩潰的奇妙機器裡，但是你依舊是你，懂嗎？」

我現在明白了。

我一邊摩挲著外祖母乾癟瘦削的手，一邊和瑪雅聊了大約一個小時，主要是談論她的工作和家庭。最後，我再也承受不了這個房子裡充滿的種種回憶——它們像萬花筒裡的鏡像一般相互碰撞、結合和折射——於是我告訴瑪雅，我必須出去透透氣。我與吉布斯和特勤局幹員商

量後，決定不告知在樓下守候的媒體記者，直接搭電梯到地下室，然後從車庫出去，再左轉進入外祖母公寓大樓後方狹窄的街道。

這條街三十五年來幾乎未曾改變。我行經一處小型日本神社和社區中心後方，然後見到整排木造房屋，其中錯落夾雜著一些三層樓的鋼筋水泥公寓。我的第一顆籃球——父親在我十歲時送的禮物——曾在這條街跳上跳下。我過去常沿著往返附近小學球場必經的、不平坦的人行道運球。外祖母曾說，她始終知道我要回家吃晚飯了，畢竟她在十樓的公寓裡就能聽到我那討人厭的拍球聲響。我也常跑到這條街上的超市為外祖母買香菸，因為她總是保證只要我能在十分鐘內往返，就可以用找回的零錢去買糖果。後來，我十五歲時在三一冰淇淋（Baskin-Robbins）店找到第一份工作，輪完班後回家也都要經過這條街。記得我當年向外祖母抱怨薪水少得可憐時，她只是哈哈大笑。

時代不同，生活也截然不同。我當時的生活對世上其他人來說或許卑微又無意義，但我從中獲得了外祖母的愛。當外祖母離開人世後，再也不會有人記得我那時的生活，或那段歲月裡的我。

我突然聽到身後傳來雜沓的腳步聲；媒體記者不知用什麼方式得知了我這趟行程外的短途旅行，他們聚集在對街人行道上，攝影記者們忙著架設腳架取景，手持麥克風的文字記者們則尷尬地望著我，顯然內心為了要不要大聲向我提問而掙扎著。他們只是在盡自己的職責，而且舉止很有分寸。我快速地朝他們揮手，然後轉身走回車庫。我只走了四個街區，但再多走也沒意義了，因為我已明白，我想找尋的事物已不復存在。

於是我離開夏威夷，回去打選戰。八天之後，大選投票的前夕，瑪雅致電告訴我，外祖母過世了。當天是選戰最後一日，我們預定那晚前往北卡羅來納造勢，然後轉往維吉尼亞進行最終的競選活動。在動身前，阿克塞輕聲問說，是否需要幫我在競選演說詞加上一段前言，簡短地宣布我外祖母辭世的消息。我向他道謝並表明不需要。我知道自己想說什麼。

那是個美妙的夜晚，細雨霏霏因而十分涼爽。在造勢會場的音樂、歡呼聲與口號聲逐漸平息後，我站在戶外舞台上，以數分鐘時間向群眾講述我外祖母的事情——她成長於大蕭條時代、在外祖父投身第二次世

界大戰時從事生產線工作、她對我們的家庭有何意義、可以如何啟發大眾。

我說：「她是全美沒沒無聞的英雄人物之一，他們不為人知，報上看不到他們的名字。但他們日復一日辛勤工作、照顧家人、為子女和孫子女犧牲奉獻。他們不尋求嶄露頭角……他們只求努力做正確的事。

「在場的各位當中也有許多像這樣默默付出的英雄人物——畢生賣力工作毅然犧牲自己的母親、父親和祖父母們。當他們看到子女或孫子女或曾孫子女過著更好的生活，就會感到心滿意足。

「這就是美國的意義。我們正是為此而奮鬥。」

這是我覺得自己所能給予的最好的結束競選演說。



身為總統候選人，大選投票日讓我覺得出奇地平靜。因為不再有造勢大會或市民會議。電視與電台不再播競選廣告，新聞節目也沒有任何實質材料可以播報。競選辦公室也顯得空蕩蕩，因為工作人員和志工都上街去鼓勵選民投票。全國各地選民走進黑色簾幕後的圈票處選擇他們最喜愛的候選人與政策。此時，某種神祕的集體鍊金術正要決定國家與人民的命運。我深刻地覺悟，現在它已不在我掌握之中了，我所能做的就是等待。

普洛菲與阿克塞差點被這種無助感逼瘋了，拚命以黑莓機搜尋各處實地報告、耳語、天候狀況等，任何可供作數據點（data point）的資訊。而我則以相反的方式面對不確定狀態，輕鬆地享受廣播節目的樂趣。那天我從一大早開始，接連打了一系列電話給上下班開車時段播出的電台節目，其中多數是黑人電台。我主要是提醒大家去投票。大約七點半左右，蜜雪兒與我帶著瑪莉亞和莎夏，在離海德公園社區自宅僅數個街區的柏拉修史密斯小學（Beulah Shoesmith Elementary School）完成投票，然後送她們上學。

接著，我到印第安納波利斯很快地轉了一圈，探訪了當地的競選辦公室，並與一些選民握手。之後，我和克雷格、一些老友和他們的兒子打了一場籃球（在愛荷華黨團會議那天早上我們打了一場球，結果贏了

黨團會議，而在新罕布夏初選當天我們沒打球，結果輸掉初選，因此我們開始迷信打籃球能帶來好運）。老友的兒子們都身手矯捷、球技高超，使我們必須全力以赴。那是場競爭激烈的球賽，我們像往常那樣講了些無害的垃圾話，但沒人嚴重犯規。我後來才知道，克雷格特地吩咐大家別亂來，因為她的妹妹蜜雪兒若看到我帶著黑眼圈回家，會對他興師問罪。

與此同時，吉布斯持續追蹤著關鍵決戰州的最新消息，並向我回報說，全國各地的投票率似乎會打破一些紀錄，而這造成了一些問題，有些地方的選民等了四、五個小時才完成投票。吉布斯還說，新聞報導顯示，那些選民雖然苦等多時，但泰半興奮多於沮喪。有些年長選民坐在戶外摺疊椅上，志工們則忙著發送提神的茶點，彷彿這是一場街區居民大會。

下午剩餘的時間我都待在家裡，從容不迫地做些事情，蜜雪兒與兩個女兒則忙著梳理頭髮。我獨自在書房裡修改勝選與敗選演說稿，大約在晚間八時，阿克塞致電說，電視新聞網宣布我們將在賓州勝出，馬文接著告訴我，我們應動身前往市中心的飯店收看開票進展，然後轉往格蘭特公園的群眾大會會場。住處大樓正門前的特勤局幹員與車輛似乎在過去數小時內增加了一倍，負責護衛任務的傑夫．吉伯特與我握手並短暫地擁抱我。芝加哥那時反常地暖和，氣溫約有華氏六十多度。當座車開上湖濱公路時，蜜雪兒和我悄然無話，我們靜靜凝視著密西根湖，聽著女兒在後座嬉鬧。瑪莉亞突然問說：「爸比，你贏了嗎？」

「寶貝，我想我贏了。」

「我們要去參加慶祝派對嗎？」

「是的。妳為什麼問這個？」

「嗯，好像沒有很多人要來，因為路上都沒車。」

我笑著想說女兒說得對；除了我們的車隊之外，六線道的公路上雙向都沒有其他車輛。

飯店的維安工作也有所調整，樓梯間部署了武裝的反恐特警隊。我的家人和數名親密的朋友在飯店套房裡談笑，孩子們相互追逐嬉戲，然而房裡透露著一些詭異的氣氛。面對眼前正在發生的事情，大家的內心似乎還無法安頓下來。尤其是我的岳母，她無法假裝輕鬆；我注意到她

坐在沙發上兩眼盯著電視，露出難以置信的表情。我試著想像她的想法。她是在離此地僅數哩的地方成長，那時黑人在芝加哥許多社區甚至安全堪虞，她的父親和多數黑人沒有機會成為上班族，也無法從白人控制的工會取得會員資格，被迫只能從事巡迴零售工作。在當時，黑人當總統根本是遙不可及的事情，甚至像是要豬飛起來那樣不可思議。

我在她身旁坐下，然後問說：「您還好嗎？」

瑪麗安持續盯著電視、聳了聳肩，然後說：「這太不可思議了。」

我執起她的手緊握著，並告訴她：「我了解。」我們默默地陪伴彼此坐了數分鐘。然後，電視螢幕上突然出現我的臉部特寫照片，美國廣播公司新聞網接著宣布我將成為美國第四十四任總統。

套房裡眾人欣喜若狂。大廳也傳來人們高聲歡呼的聲音。蜜雪兒與我相擁而吻，然後她優雅地抽身，笑著搖搖頭，並不經意地打量了我一下。這時雷吉和馬文衝了進來，熱情地一一擁抱大家。不久後，普洛菲、阿克塞和吉布斯都走進房間，他們急著向我一一報告各州計票結果，數分鐘後我打斷他們，並真誠地表示，他們的技能、辛勤付出、洞見、韌性、忠誠、用心、整個團隊的投入，以及我的一切努力，共同造就了此刻的成果。

關於那晚後來發生的事情，我的記憶已有些模糊。我依稀記得麥肯致電向我道賀，他的話像他的敗選演說詞一樣莊重。他強調美國應以我寫下的歷史為榮，並承諾他會協助我成功執政。小布希總統、多位外國領導人、瑞德與裴洛西也先後致電祝賀我。我還記得會見了拜登九十一歲的母親，她很滿意地告訴我，她曾因拜登一度不考慮當我副手而把他責罵了一頓。

那晚芝加哥的夜空星光熠熠，有二十多萬人聚集在格蘭特公園，當我站上舞台時，看到現場有不同種族的男女老幼，有些人可能富裕，有些人可能貧窮，有些人或許聲名遠播，有些人或許沒沒無聞。他們之中有人心醉神迷、喜不自勝，更有人喜極而泣。

我後來重讀了當晚的演說內容，也聽了幕僚與友人追述當晚在現場的感受，因為我擔心自己對那晚的記憶，會像十二年來發生的許多事情那樣，被我見過的相關影像逐漸改變。那些拍下我家人走向舞台的影片，以及記錄現場群眾百態與宏偉背景和燈光的照片，雖然美不勝收，

但並不總是符合實際經驗。事實上，我最喜愛的那晚的照片並不是在格蘭特公園拍攝。而是我在公園演說的同時，於林肯紀念堂拍的一張照片，拍照者在多年後把它送給我當作禮物。照片中一小群人聚在紀念堂台階上，他們的臉因夜色而顯得朦朧，而他們背後的巨大林肯像則沐浴在耀眼的燈光中，大理石像的臉部粗獷，雙眼略顯悲傷。我後來得知，那群人當時正聽著收音機，靜靜地沈思我們民族的本質，以及民主的未來發展。

Part3

叛徒

Renegade

第10章

儘管我擔任聯邦參議員期間，曾造訪白宮數次，但當選總統之前，一次也沒進入過橢圓形辦公室。裡面比想像來得小，長軸不到三十六英尺，短軸約二十九英尺，但是天花板又高又華麗，整個辦公室的風格與照片以及新聞媒體報導的差不多。壁爐上擺放常春藤盆栽，牆上掛著華盛頓的肖像，壁爐前有兩張高背椅，係總統與副總統的專用椅，或是總統與來訪元首的座席，高背椅兩側擺放著沙發。有兩扇門無縫地嵌入弧形牆內，一扇通往走廊，一扇通向「外橢圓形辦公室」（Outer Oval），那兒是總統助理與幕僚的辦公室。第三扇門通往總統自己個人的小型辦公室以及私人餐廳。橢圓形辦公室裡擺放了早已作古的領袖半身雕像以及雷明頓（Remington□知名的銅製牛仔雕像；古董鐘、嵌在牆內的書架；地上鋪著繡有老鷹圖案的橢圓形厚地毯；總統的辦公桌「堅毅桌」（Resolute desk）係英國維多利亞女王在一八八○年送給美國總統的禮物。桌子的原木出自英國船「堅毅號」的船身，該船退役前曾一度遭遇海難，被美國捕鯨船船員所救。堅毅桌的雕工華麗繁複，桌身有非常多隱藏式抽屜以及機關，桌下中間的隔板門可以突然打開，任何一個小孩都很開心能穿過它進進出出。

有樣東西是相機捕捉不到的，那就是橢圓形辦公室的光線。這辦公室採光極好，天氣晴朗時，光線穿過東端與南端的大窗傾瀉而入，在每一樣東西上灑下金光，等到下午太陽開始西沈，金光變成金粉，繼而出現光斑。若天氣惡劣，南草坪被雨水、白雪，或是罕見的晨霧籠罩時，室內會呈現淡藍色的色調，但仍然夠亮。較弱的自然光被藏在天花板簷板後的室內燈一照，增加了強度，沿著天花板與牆壁折射而下。室內燈永遠開著，因此即便是三更半夜，橢圓形辦公室依舊發光，猶如燈塔上的圓形探照燈，在夜色中閃耀。

擔任總統八年，多半時間待在橢圓形辦公室，認真地聽取情資報告，接待來訪的外國國家元首，遊說國會議員，和盟友與政敵據理力爭，和數千名來訪的遊客合照。對著職員，我大笑、罵人、不只一次激動地忍住淚水。我會隨性地把雙腳蹺在辦公桌上或是直接坐在桌上；和

小孩在地板上打滾，在沙發上打盹。有時候我想像自己從東門走出去，踏上車道，經過警衛室與鑄鐵大門，讓自己混入擁擠的街道，重新回到曾經熟悉的生活。

　　但是每次走進橢圓形辦公室，絕對無法完全擺脫那種任重道遠的敬畏心。感覺進入的不是辦公室，而是民主的聖殿。日復一日，辦公室的燈光撫慰我，也鼓勵我，提醒我肩負的重擔與職責。



　　當選數天後，我首次拜訪橢圓形辦公室。根據行之多年的傳統，布希總統與第一夫人蘿拉邀請蜜雪兒和我參觀我們不久後的新家。我們坐上特勤局的車，下車後，沿著南草坪入口的弧形石階進入白宮，邊走邊試著消化再過兩個多月我們將搬到這裡的事實。那天的天氣晴朗、溫暖，樹木的枝葉依舊茂盛，玫瑰園開滿鮮花。華府的秋季比較長，提供了我們喘息的機會，因為芝加哥這時的天氣已又冷又陰暗，北極冷風已讓樹木禿了頭，彷彿我們在大選之夜遇到的異常十一月天只是慶功宴精心準備的一環，一旦慶祝活動結束，這些也跟著消失。

　　總統與第一夫人蘿拉在白宮南門廊的石階迎接我們，向新聞採訪團揮手致意後，布希總統和我前往橢圓形辦公室，蜜雪兒則和第一夫人在非辦公區茶敘。兩人又合照了幾張照片後，一位年輕服務生端上了點心，布希總統邀請我坐下。

　　「怎樣，感覺如何？」他問我。

　　「一言難盡，」我笑答：「我相信你記得這感覺。」

　　「沒錯。恍若昨日，歷歷在目。」他大力點著頭道：「但我要告訴你，你將要踏上好一趟驚奇之旅，一輩子絕無僅有。你只要提醒自己，每天心存感恩。」

　　不管是基於他對體制的尊重，還是從他父親老布希總統學到的經驗，抑或自己交接時不快的記憶（謠傳柯林頓總統一些職員離開白宮前，弄壞了白宮電腦鍵盤的W鍵），還是出於基本的禮貌。在選後十一週期間，離任前的布希總統竭盡所能地讓交接順利進行。白宮裡每一間辦公室均準備了詳細的「操作」手冊。他的工作人員會隨時撥出時間會

晤他們的繼任者，或是回答問題，甚至願意在上班時讓我們的工作人員像影子一樣實習。布希的兩個女兒芭芭拉（Barbara）與珍娜（Jenna），當時才剛成年，特別改了時間表，以便能陪瑪莉亞與莎夏逛逛白宮「有趣」的地方。我當時向自己承諾，下次輪到我交棒時，我也會用同樣的方式對待我的繼任者。

布希總統和我在我第一次造訪時天南地北地聊，話題廣泛，包括經濟、伊拉克、新聞界、國會等等，他秉持一貫風趣又略帶不耐的個性，直率地說出對幾位外國元首的評價；警告我，我自己民主黨黨內有幾個人可能會讓我的日子非常不好過；並好心地同意作東，在我宣誓就職前，邀請所有在世的卸任總統一起餐敘。

我清楚知道，現任總統和繼任者交談時，有必要為坦率的尺度設限，尤其這位繼任者還對他的執政多所抨擊。我也清楚，儘管布希看似非常幽默，但我出現在這個他即將空出的辦公室裡，勢必會引起他一些不快的情緒。我順著他起的頭，沒有深入討論政策。多數時候，我只聽，不發表意見。

只有一件事讓我驚訝。我們提到金融危機，以及國會通過了財政部長鮑爾森為銀行制定了一套「問題資產紓困計畫」。他說：「告訴你一個好消息，巴拉克，你宣誓就任的時候，我們已經為你解決了非常棘手的問題。你可以沒有負擔地從頭開始。」

有一會兒，我不知怎麼接話。我一直定期地和鮑爾森接洽，明白一家家銀行倒閉以及全球性經濟衰退的風險依舊居高不下。看著布希，我心想他當初以總統當選人第一次踏進橢圓形辦公室時，一定是充滿希望與信仰；和我一樣被亮晃晃的辦公室照得睜不開眼；一樣急切地想讓這個世界變得更好；一樣篤定歷史會定位他是個成功的總統。

我終於說道：「你一定鼓足了很大的勇氣讓問題資產紓困計畫過關。為了國家，你不顧輿論以及黨內多位同志的反對。」

至少這是我的真話。我覺得沒必要再多說什麼。



回到芝加哥，我們的生活發生了巨變。進到屋子裡，感覺一切如

常：早上準備早餐，催小孩上學，回電話，與工作人員交談。但是一走出屋外，那就是截然不同的世界。攝影小組部署在剛蓋的水泥圍籬之後的角落。特勤局的狙擊手全身黑衣站在屋頂上戒備。拜訪幾條街之外馬丁與安妮塔的家，成了一大工程。前往我之前常去的健身房已是想都別想。開車到市中心我們的臨時交接辦公室，我發現選舉之夜出現的空蕩蕩街道已是新常態。我進出建築物不能走大門，只能走卸貨區或是搭乘貨梯，除了少數幾位保全人員，其他人不准同行。感覺我現在住在一個移動的、無止境的鬼城裡。

我利用下午時間籌組政府。新政府的人員流動率低於多數人預期：聯邦政府雇員（包括文職與軍職）約三百多萬人，其中只有幾千人是所謂的政治任命，為總統效命。當然，總統定期聯繫的高階官員與個人助理不到一百人。總統可以清楚表達他的願景，以及治理國家的方向。可以鼓吹健康的組織文化，建立界線分明的責任分工與究責辦法。我得對我重視的議題做出最後決定，並由我向全國民眾解釋這些決定。但是要做到這些，我必須仰賴一群人，充當我的眼、耳、手、腳，成為我的經理、執行者、協助者、分析師、組織者、小組領導人、大聲公、調解員、誠實的中間人、傳聲筒、忠實的士兵，也要幫我解決問題、擋子彈，提供建設性的批評。

因此，初期的人事安排必須適才適所，首先得找到對的人擔任我的幕僚長。可惜，我最屬意的人選一開始對入閣興趣缺缺。

「不可能。」

這人是拉姆．伊曼紐爾（Rahm　Emanuel），曾為戴利募款，在柯林頓政府擔任高級幕僚，現在是芝加哥北區的聯邦眾議員，也是二○○六年民主黨選戰的幕後操盤大將，讓民主黨重新奪回眾院控制權。他個子不高、外表整齊乾淨、人英俊卻帶點壞壞的氣質、非常有野心、個性急躁、比國會多數同事都還聰明，對此，他可絲毫沒在客氣。他也很風趣、敏感、焦慮、忠心，而且動不動就比中指、飆髒話：幾年前，在一次慈善活動的吐槽大會上，我解釋，拉姆十幾歲時，因為切肉，被機器砍掉了中指，自此他幾乎成了啞巴。

我在大選前一個月，探詢他的意向，他告訴我：「我很榮幸你邀請我。我會竭盡所能幫你，但是我對現狀很滿意，我的老婆與小孩也開

心。而且我太清楚，在白宮要兼顧家庭根本是屁話。總之，我確定你會找到更好的人選。」

我無法反駁拉姆，畢竟幕僚長這份差事的確非常辛苦。在白宮，幕僚長猶如四分衛，大大小小每個議題都得先經過他過濾，才給總統過目。政府裡（包括總統在內），鮮少有人的工時與壓力會超過幕僚長。

但是拉姆錯了，我並沒有更好的人選。打了辛苦的兩年選戰，普洛菲早就告訴我，他不會一開始就入閣，部分是因為他的老婆奧利薇亞（Olivia）才在選戰結束後三天，生下一子。我在參院的幕僚長皮特．勞斯、柯林頓總統的幕僚長約翰．波德斯塔（John　Podesta）都表態退出角逐，其中後者僅同意協助籌組交接團隊。儘管阿克塞爾羅、吉布斯、薇拉瑞同意擔任白宮高階職位，但沒有一個人具備幕僚長所需的技巧與經驗。

反觀拉姆了解政策、熟悉國會、清楚白宮，也明白金融市場（他曾在華爾街短暫任職）。他這人目中無人又沒耐心，惹怒了一些人；我後來知道，他急著要「掛些分數在計分板上」，有時難免忽略交涉的內容，只求快點敲定交易。我為了解決經濟危機，加上要趕緊讓議程通過民主黨掌控的國會，否則我懷疑機會窗口恐稍縱即逝，種種原因讓我深信拉姆這種直搗黃龍的硬幹風格正是我需要的。

選前倒數幾天，我一直糾纏拉姆，讓他煩不勝煩。我向他的本性喊話，讚美他表面愛臭屁但為人正派又愛國（「國家面臨了咱們這輩子最大的危機，你該死地要袖手旁觀？」我對他吼道）。阿克塞爾羅與普洛菲都非常熟悉拉姆，也見識過他的行動力，聽到他接下幕僚長一職都非常開心。不過我的支持者並非各個都滿意他。有些人抱怨道，拉姆不是支持過希拉蕊嗎？他不是支持三角策略、達沃斯菁英論壇、華爾街大老、華府中心論的代表人物嗎？而且過於向民主黨的中間派靠攏嗎？這些不都是我們競選時反對的路線嗎？你怎能相信他？

這些都是未來幾個月會被一提再提的問題的變種：我打算當個什麼樣的總統？我在競選期間，耍了一計妙招，成功吸引了獨立選民支持，甚至拉攏到一些共和黨溫和派：我承諾跨黨派合作、終結惡鬥的政治、保持左派人士的社會正義感。我並沒有為了討好不同的選民，淨說些他們想聽的，而是說出真相以及我認為的事實：為了落實進步政策（諸如

全民醫療保健或是移民改革），我們得避免教條主義思考（doctrinaire thinking），這點大家不僅可能做得到，而且必須做到。重視已經成功的做法，並尊重另一方的看法。

選民接受我傳達的訊息，因為內容和他們平常聽到的不一樣，而他們渴望改變。因為我們的選戰不靠傳統的利益團體與權力掮客，如果還靠他們，我可能被迫成為民主黨內不能變通的正統派；因為我是新人，出乎大家意料之外，像是空白的布幕，不管支持者在意識形態光譜上是左是右，都可以在布幕上投射他們的願景。

不過一旦開始物色人選後，團隊裡便出現雜音。畢竟我為政府網羅的每一個人選，都有其歷史、書面紀錄、支持者與批評者。起碼對於了解內幕的人而言（包括政治人物、特工、記者等，他們的工作就是鑑往知來），每一個人事安排都代表了我真正的政治意圖，證明我向右還是向左傾斜，證明我有意擺脫過去抑或蕭規曹隨。人選反映了政策方向，隨著每一次人選曝光，讓支持者幻想破滅的機率就升高一些。



說到籌組經濟團隊，我決定經驗勝過新鮮感，覺得這是情勢所需。大選後三天，十月的就業報告出爐，慘澹的數字讓人失望：新增了二十四萬人失業（稍後修訂後，實際數字是四十八萬一千）。儘管通過了問題資產紓困計畫，加上財政部與聯準會已繼續祭出緊急措施，但是金融市場依舊一蹶不振，銀行瀕臨破產邊緣，因為還不出貸款而被提前解約的現象毫無減緩跡象。我喜歡在競選期間提供我各種建言的明日之星，也覺得自己和左傾的經濟學家、活躍人士非常合拍，後者認為，當前的危機係因財金系統膨脹失控，亟需改革。但是全球經濟彷彿自由落體般跌跌不休，我的首要之務並非重建經濟秩序，而是防止更多的災難。為此，我需要曾經處理過危機的人，能夠讓陷入恐慌的市場恢復冷靜的人，亦即過去曾蒙上污點的人。

至於財政部長人選，剩兩個人最有資格：賴瑞．薩默斯，他是柯林頓政府任內的財長；另一位是提姆．蓋特納（Tim　Geithner），他曾是賴瑞擔任財長時的副手，那時是紐約聯邦準備銀行的總裁。顯而易見，

賴瑞是更理想的人選：他在麻省理工學院主修經濟學，是辯論常勝軍，哈佛最年輕的終身教授之一，最近一份工作是常春藤名校的校長。他曾是世界銀行的首席經濟學家。進入財政部後，擔任負責國際事務的副部長。後來前財長暨其恩師鮑伯．魯賓（Bob　Rubin）卸任後，他扶正繼任財長。在一九九○年代中期，賴瑞協助帶領國際社會因應包括墨西哥、亞洲與俄羅斯在內的一系列金融重大危機（規模堪比我現在接手的危機），就連抨擊他最凶的人都坦承他能力一流。提姆對他的描述一針見血，稱賴瑞聽到你的論點，重述你的論點時，講得比你還清楚，然後解釋為什麼你錯了。

外界盛傳他傲慢自大、政治不正確，我覺得言過其實。在擔任哈佛大學校長期間，他與知名的非裔美國人研究教授柯尼爾．衛斯特（Cornel West）公開互嗆，後來被迫辭職，因為他主張，在高端智能方面，女性有天資上的差異，所以女性在頂尖大學的數學、理科、工程等科系的人數偏低。

我和他混熟之後，慢慢發現賴瑞和他人打交道常起衝突，不是因為出於惡意，而是他沒那麼注意細節。對他而言，圓滑或克制只會讓腦筋混亂。他本人似乎對於傷心或是不安全感免疫，只要有人成功挑戰他，或是想到他沒想到的點子，他都會表達謝意（稍稍露出意外表情）。他對於標準式的客套沒什麼興趣，這也延伸到他的外表，所以他經常衣衫不整，大肚偶爾因為襯衫掉了一顆鈕子露出來「見客」；鬍子也是隨便剃剃，結果鼻子下殘留一片鬍碴，害對方忍不住分心看著他的鬍碴。

蓋特納就不一樣。兩人第一次見面約在紐約一間飯店，距離選舉還剩數週。第一眼看到他，首先冒出的形容詞是「像個男孩」。他和我同齡，但身材較瘦小，態度謙遜，娃娃臉讓他看起來比實際年齡年輕甚多。兩人大約交談了一個鐘頭，期間他維持輕聲細語、幽默慧黠、波瀾不驚。兩人一見如故，部分係因為兒時的類似經驗：他因為父親工作之故（開發專家），所以小時候多半在國外生活與受教，讓他養成了克制、謹慎的習慣，這點我發現自己也是。

他研究所主修東亞研究與國際經濟學，取得碩士學位後，在亨利．季辛吉（Henry　Kissinger）的顧問公司擔任亞洲研究員，繼而進入財政部，外派日本擔任低階貿易官員。是薩默斯慧眼識英雄，拔擢他擔任他

的特助。當薩默斯升官，蓋特納也跟著晉升。面對一九九○年代各種金融危機，蓋特納成了核心要角（如果不是領頭羊的話）。此外，也因為薩默斯力薦，他才能坐上紐約聯邦準備銀行總裁的位子。兩人的關係說明了薩默斯惜才、不吝提拔之外，也證明蓋特納自信但不張揚，以及嚴謹的思緒。這些特質已在前一年的挑戰得到印證。過去一年，他不眠不休地和漢克．鮑爾森、班．柏南克合作，成功阻止華爾街崩盤。

不管是出於對薩默斯的忠誠、抑或累了、還是對家人感到內疚（一如伊曼紐爾與我，蓋特納的小孩還小，妻子也希望過平靜的生活），所以第一次碰面，他花了很長時間勸我不要延攬他擔任財政部長。但會談結束後，我要用他的想法不減反增。說到同步掌握金融危機或是與當今全球金融大咖的關係，任何人（甚至包括薩默斯在內）都趕不上蓋特納，就算想要進入狀況，也得幾個月的時間，但我們已沒有時間了。更重要的是，我的直覺告訴我，蓋特納為人正直、個性穩定，有能力跳脫自我或政治考量解決問題，這些在在說明他是財長的不二人選。

最後，我決定兩個都聘。薩默斯協助釐清該做的（以及不該做的），蓋特納負責執行。為了讓雙人行計畫成功，我不得不說服薩默斯不要當財長，改當白宮國家經濟委員會主任，這個位子雖是白宮最高的經濟職稱，但是不比財長來得有名氣。國家經濟委員會主任的傳統角色是協調經濟決策過程，充當各部會之間的橋梁，這無法百分之百發揮薩默斯的強項。不過我告訴薩默斯，這些都不重要。重要的是，我需要他，這個國家需要他，而且對我來說，他肩負制定國家經濟政策的大任，重要性不輸蓋特納。我的誠心也許打動了他，讓他改變了想法——儘管我承諾提名他擔任下一屆聯準會主席（根據伊曼紐爾的建議）無疑也發揮了助攻之效。

還有其他重要人事需要安排，包括白宮經濟顧問委員會（Council of Economic Advisers）的主席，該委員會提供總統所有與經濟課題相關的數據以及分析。我選擇加州柏克萊大學的教授克里斯蒂娜．羅默（Christina Romer）出任，這位雙頰紅潤的教授曾針對美國的大蕭條發表過重大研究。跨黨派的國會預算辦公室負責人彼得．歐思札（Peter Orszag）出任白宮管理及預算局的局長。參議員甘迺迪的前首席顧問、身為律師、非裔的梅洛迪．巴恩斯（Melody Barnes）思慮周密，掌舵

國內政策委員會。賈里德．伯恩斯坦（Jared　Bernstein）是左傾的勞工經濟學家，加入副總統拜登的團隊。戴著眼鏡的金．史伯林（Gene Sperling）是政策通，口才一流，曾在柯林頓政府擔任國家經濟委員會主任，而今同意和奧斯坦．古爾斯比以及傑森．弗曼一起入閣，擔任無固定職的顧問角色。

接下來幾個月，我和這群智囊團以及他們的助理不斷地開會，提出問題，討論各種建議，研究一張張的幻燈片內容與簡報紀錄，制定政策，然後抽絲剝繭以放大鏡檢視所有想到的點子。大家你來我往激烈爭辯，並鼓勵提出異議，所有想法來者不拒，因為這些意見來自低階職員，也不傾向特定的意識形態。

但是蓋特納與薩默斯才是我們經濟團隊的主力與意見領袖。兩人繼承了柯林頓政府友善市場的中間經濟路線，加上一九九○年代經濟繁榮的出色表現，這路線長期以來一直被奉為圭臬，以及引以為傲的事。但是金融危機惡化，那樣的紀錄愈來愈受到抨擊。魯賓的名聲已受損，因為他在花旗集團擔任資深顧問。花旗是幾家因為投資次級房貸債券導致曝險金額龐大的金融機構之一，使得危機進一步蔓延。我宣布經濟團隊人選後，媒體報導指出，薩默斯擔任財長期間，曾大力支持鬆綁對金融市場的監管；政論人士想知道，蓋特納在紐約聯邦準備銀行擔任總裁期間（以及鮑爾森、柏南克），是否反應過慢，沒有及時就次貸市場對金融制度造成的風險提出預警。

有些批評言之成理，有些則嚴重失之公允。可以肯定的是，選擇蓋特納與薩默斯等於是把我自己和他們兩人的命運綁在一起，如果我們無法迅速把經濟這艘大船帶往正確的方向，延攬這兩人會付出高昂的政治代價。



差不多在我敲定經濟團隊人選的同時，我也請職員以及特勤局小組在華盛頓雷根國家機場的消防局安排一場祕密會議。我抵達時，消防局已淨空，消防車也都移到別處，以便騰出空間供我們車隊停放。我走進休息室，茶几上已擺了一些點心，一頭銀髮、身材緊實、穿著灰色西裝

的男子坐在裡面等我，我走過去和他握手寒暄，「你好，部長。感謝你撥冗過來。」勞勃．蓋茲（Robert Gates）回道：「恭喜你當選總統。」他的眼神堅毅、笑容靦腆。

兩人坐定後，開始進入正題。說句公道話，這位布希政府的國防部長和我還真不是同一個圈子的人。更正確地說，兩人的交集除了堪薩斯（他的老家在威奇塔〔Wichita〕），找不到任何一個共通點。難以想像兩人走的路如此天差地別，竟會出現在同一個地點。蓋茲是鷹級童軍、前空軍情報員、俄羅斯問題專家、被中情局招募。在冷戰最激烈的時候，他服務於尼克森、福特（G. R. Ford）、卡特政府的國家安全委員會，雷根總統上台後，他繼續在該單位服務，直到老布希總統拔擢他擔任中情局局長（他之前也被雷根提名，但外界質疑他知情伊朗軍售醜聞〔Iran-Contra affair〕，故主動退出提名）。隨著柯林頓總統上台，蓋茲離開華府，先加入民間企業擔任董事，後來出任德州農工大學校長，直到二○○六年小布希總統邀請他出任國防部長，接替倫斯斐，希望能重擬戰略，挽救已千瘡百孔的伊拉克戰局。

蓋茲是共和黨人、冷戰鷹派人士、國家安全建制派的活躍人士，他曾擁護外國勢力介入他國（這是我大學期間會抗議的事件），而今擔任國防部長，但我反對他上司所提的戰爭政策。一如我物色經濟團隊人選，講究務實。目前有十八萬美軍駐在伊拉克與阿富汗，國防部若人事大換血，恐充滿危機。此外，不管蓋茲和我對於當初入侵伊拉克的決定，看法是多麼的不同，現況讓我們對於未來之路有了相同看法。當布希總統（在蓋茲建議下）於二○○七年初「增兵」伊拉克，對此我多所質疑，並非懷疑美軍平亂的能力，而是這項決定採開放式結局，看不到撤出的時間表。

在蓋茲指導下，美軍駐伊拉克最高指揮官裴卓斯率領增兵（並與安巴爾省的遜尼派部落合組聯盟），不僅大幅減少暴力衝突，也替伊拉克人爭取更多時間與空間進行政治談判。國務卿康朵麗莎．萊斯（Condoleezza Rice）辛苦來回外交折衝，加上美國駐伊拉克大使萊恩．柯羅克（Ryan Crocker）這個關鍵角色助攻，伊拉克順利踏上籌組合法政府之路，大選預計一月底登場。我的交接期才過一半，布希政府宣布與伊拉克的馬里奇政府達成伊美部隊地位協議（SOFA），承諾所

有美軍在二○一一年底之前悉數撤出伊拉克。這一時間表其實反映了我在競選期間提出的建議。同時，蓋茲公開強調，美軍有必要重新聚焦在阿富汗，這也是我的核心外交政見之一。關於步調、資源、人力等戰術問題仍然存在，不過結束在伊拉克的戰鬥、加強在阿富汗的行動等基本戰略，現在則是百分之百確立。沒有人比現任國防部長（至少目前是如此）更適合落實這一戰略。

讓蓋茲續任也有我的政治考量。我承諾結束兩黨涇渭分明的黨派之爭，蓋茲留任可以證明，我認真地在履行這個政見。此外，他續任防長也有助於建立美國軍方以及諸多機構組成的情報界（又名IC）對我的信任。國防部以及情報界可動支的軍事預算非常龐大，超過緊接在美國之後三十七個國家的軍費總和。國防部以及IC的領導人各執己見、不容易相讓；善於內鬥；而且習慣了自己的做事方式，不易改變。我對這些並不害怕；我大致知道自己要什麼，也了解大家已根深柢固習慣由上而下指揮鏈的管理——服從、執行最高統帥的命令，即便強烈不贊同，也要服從。

不過，我還是知道，帶領美國國家安全機構邁向新的方向對歷任任何一個總統而言都非易事。即便艾森豪總統（D. D. Eisenhower，曾是二戰盟軍最高司令，也是諾曼第搶灘登陸戰的總策畫師之一）偶爾也覺得被所謂「軍工複合體」（military-industrial complex）箝制。對於一位剛當選、從來沒當過兵的非裔總統而言，推動改革極可能困難重重。這位總統當選人還反對許多人盡畢生努力想實現的使命，想限縮軍事預算，而且在爭取五角大廈選票上，毫無疑問大幅落後對手。為求立竿見影，而不是拖個一兩年，我需要蓋茲這樣的人幫忙，他懂得五角大廈運作方式，知道哪裡有陷阱，而且受到大家敬重。儘管我有總統頭銜，但未必和他一樣受到愛戴。

我想要蓋茲加入團隊的最後一個理由是，力抗大家對我的偏見。我在選戰中給大家的印象——不切實際的理想主義者，一味地反對軍事行動，深信國際所有紛爭可透過高瞻遠矚的對話而解決——但這形象絕非百分之百正確。的確，我相信外交，認為戰爭應是最後手段。相信透過多邊合作解決氣候變遷等問題。相信穩定促進全球民主化、經濟發展、人權，符合我國長期的國家安全利益。投票支持我或是協助我競選的工

作人員，多半和我有同樣的想法。而他們是最可能加入我政府團隊的人馬。

但是我的外交政策（的確，我一開始反對入侵伊拉克）至少很大一部分出自「現實主義」學派，該學派重視克制，以不完善的訊息與意想不到的後果為其假設，主張以謙卑的態度降溫美國例外論，不要老以為可以照我們的意思改造這個世界。我提到最近幾位總統中，我佩服老布希總統的外交政策，這讓不少人感到意外。此外，詹姆士．貝克（James Baker）、柯林．鮑威爾（Colin Powell）、布倫特．斯考克羅夫特（Brent Scowcroft）等人，也是我尊敬的前輩，他們以靈活手段結束了冷戰，也成功將波灣戰爭的始作俑者繩之以法。

蓋茲和這類人共事，耳濡目染，愈來愈能獨當一面。他處理伊拉克問題的方式，讓我看到兩人的見解有諸多交集，所以深信我們可以共事。開會時，有了他的聲音與意見，加上我找了吉姆．瓊斯（Jim Jones）擔任我任內第一位國家安全顧問（他曾是指揮美國駐歐洲司令部的四星將軍），這樣的安排確保我在做重大決定前，能聽取各方不同的觀點，也持續考驗我內心深處對於那些高風亮節又自信十足的人士提出逆耳忠言的包容力。

當然這些得視蓋茲與我之間的信任程度。我之前曾請同事探詢他續任防長的意願，他反問了一系列問題，包括我希望他留任多久？在裁減伊拉克駐軍人數上，我願意保留一些彈性嗎？我會如何處理國防部人員編制以及預算？

當我們坐在消防局裡，蓋茲坦言，作為可能的內閣閣員人選，他當時不該用這方式反問他未來的老闆，他希望我不要覺得他太唐突。我說我不介意，要他放心。並說他的坦率真誠與清晰思路正是我想要的。我們對他的問題清單，快速地交換了意見。我自己也提出了一些問題。四十五分鐘之後，我們握手道別，各自隨著車隊打道回府。

「結果如何？」我一返回，阿克塞爾羅問我。

「他答應了。」我說。「我喜歡他，接下來看看他是否也會喜歡我。」



國安團隊其他成員陸續就位，過程順暢，沒有太多波瀾：相交甚久的好友以及前美國大使蘇珊．萊斯（Susan Rice）擔任美國駐聯合國大使；前加州眾議員、柯林頓總統幕僚長里昂．潘內達（Leon Panetta）擔任中情局局長，他標榜跨黨派，贏得不錯的口碑；退休海軍上將丹尼斯．布萊爾（Dennis Blair）擔任國家情報局局長。競選團隊裡多位幕僚擔任政府部門重要職務，包括我的辯論教官湯姆．多尼倫出任國家安全副顧問；丹尼斯．麥克多諾（Denis McDonough）、李模楷、班恩．羅德斯（Ben Rhodes）出任國家安全委員會副助理；莎曼莎．鮑爾（Samantha Power）在國安會的職責側重於防止暴行、促進人權。

剩下一個可能的人選引起了軒然大波。我希望希拉蕊．柯林頓出任國務卿。

政治觀察家就我之所以選擇希拉蕊提出了各式各樣的理論：我得統一分裂的民主黨；我擔心她在參議院會對我掣肘；我受到桃莉絲．基恩斯．古德溫（Doris Kearns Goodwin）大作《無敵》（*Team of Rivals*）的影響，所以下意識模仿林肯，把前政敵納入執政團隊。

但其實沒那麼複雜。我就是認為希拉蕊是最佳人選。整個選戰打下來，我目睹到她的智慧、準備工夫、職業道德。不管她對我有何感覺，我相信她的愛國心以及責任感。最重要的是，我深信，此時當國際關係要嘛陷入緊張，要嘛受到長期漠視，擁有希拉蕊這樣具有明星魅力、充沛人脈、又能從容淡定地站在世界舞台上的人才擔任國務卿，對美國只有加分，其他人難望其項背。

選戰留下的傷疤依舊歷歷在目，所以團隊裡並非每個人都買單（「你確定要讓她出任國務卿？她曾在電視廣告裡，批評你還未做好準備，不足以擔任三軍統帥呢。」一位朋友問道。我不得不提醒他，我那位準副總統也說過同樣的話）。希拉蕊本人也有顧忌。我在選後大概十天，與她在芝加哥的交接工作辦公室碰面，第一次向她遞出橄欖枝，徵詢她的意願，但她客氣地婉拒了。她說她累了，希望重返參議院，因為作息比較固定，她還背了選戰債，得先還了才能退休。此外，她得考慮先生柯林頓。他的柯林頓基金會致力於全球發展以及公衛領域，讓全球出現實質的改變，而希拉蕊和我都明白，內閣必須迴避和基金會的利益

衝突（尤其在募款方面），而這可能讓柯林頓以及柯林頓基金會綁手綁腳。

她的考量合情合理，但我認為這些都在可控範圍。我請她再考慮考慮。接下來一週，我聚集了波德斯塔、伊曼紐爾、拜登、幾個參院同事，以及所有我想到可聯繫的人集思廣益，為希拉蕊入閣提供充分理由。儘管全員出動緊迫釘人，我有天深夜打電話給她，二度邀請她入閣，她還是傾向說不。我堅持不懈，確定她的疑慮和工作無關，和我們兩人未來的關係比較有關。我詢問她對於伊拉克、北韓、核子擴散、人權等議題的看法，也問了她如何恢復國務院的生氣。我向她保證，她可以直接與我聯繫，也可以選擇自己的團隊。我在掛斷電話前跟她說：「對我而言，妳太重要了，所以我不接受拒絕。」

隔天上午，希拉蕊決定接受我的邀約，加入執政團隊。一週半之後，我在芝加哥的記者會上，公布希拉蕊出任國務卿，以及國安團隊剩下的幾個名單，加上司法部長艾瑞克．侯德（Eric Holder）、國土安全部部長珍妮特．納波利塔諾等人。看著這些人站在台上，很難不注意到幾乎各個年紀都比我大，都是爬上最高階公職，累積了數十年經驗，其中至少兩人原本支持另一個人當總統，對於希望與改變無動於衷。我心想，這的確是結合政敵的一支團隊。不久我將發現到底我對自己領導力充滿自信是實至名歸，抑或只是初生之犢不畏虎使然。



喬治．華盛頓一七八九年當選總統，當時的華盛頓特區尚未出現。華盛頓必須搭船再換馬車，從維吉尼亞州維農山（Mount Vernon）老家，花七天時間才到了紐約市的聯邦廳（Federal Hall），紐約市是當時的臨時首都，所以聯邦廳成了當時聯邦政府的臨時辦公大樓，華盛頓便在此宣誓就任。約一萬多人觀禮。宣讀完誓詞，監誓的法官高喊「喬治．華盛頓萬歲」，接著響起十三聲禮砲。華盛頓小聲地發表了十五分鐘就職演說，不是對著群眾，而是在燈光昏暗的臨時會議廳裡，對著國會議員演說。儀式結束後，他前往聯邦廳附近的教堂做禮拜。

做了禮拜，我們的國父可以開始處理國事了，確保美國這個國家長

長久久，超過其任期。

漸漸地，總統就職典禮愈來愈繁複。在一八○九年，第一夫人多莉．麥迪遜（Dolley Madison）在新都華府開先例舉辦第一場就職舞會，與會者四百人，每人各掏了四美元搶購入場券，參加這場華府歷來最大的社交盛會。在一八二九年，靠民粹上台的傑克遜（Andrew Jackson）總統敞開白宮大門，歡迎數千名支持者參加他的就職典禮；由於與會者酒醉鬧事，據說傑克遜不得不從窗戶狼狽逃走。

泰迪．羅斯福第二次宣誓就任時，不滿行軍儀式以及樂儀隊，安插了一大群牛仔以及阿帕契酋長傑羅尼莫（Geronimo）上陣。到了一九六一年，甘迺迪總統就任，就職典禮成了電視轉播數天的盛事，搭配知名音樂家的表演以及桂冠詩人羅伯特．佛洛斯特（Robert Frost）朗讀。另外還有數場大型舞會，邀請多位好萊塢大咖與會，讓總統的金主以及拉票的小角色也沾沾星光（法蘭克．辛納屈顯然竭盡所能讓派對增色，以便匹配甘迺迪「卡美洛王朝」的顯赫地位，儘管他可能被迫與鼠幫〔Rat Packer〕好友小山美．戴維斯〔Sammy Davis, Jr.〕進行了尷尬的對話，因為甘迺迪的父親喬伊（Joe）傳話，黑人戴維斯娶了白得不能再白的瑞典裔女子為妻，如果邀請他出席白宮的就職舞會，可能惹惱甘迺迪在南方州的支持者，所以請他到白宮表演）。

由於我們選戰打得漂亮又精彩，外界對我的就職典禮抱著高度期待，典禮預計在二○○九年一月二十日登場。一如出席民主黨的全代會，對於就職典禮，我並沒有插手太多細節，深信負責此事的委員會有能力打點好一切，選戰期間負責日程的高手阿利薩．馬斯特羅莫納哥（彼時身分是負責安排大小活動的管理主任）將一切掌握在手中。大家緊鑼密鼓籌備活動，沿著華盛頓特區遊行路徑，搭舞台的搭舞台，搭看台的搭看台，我則和蜜雪兒與兩個女兒飛到夏威夷過聖誕節，以及喘口氣，度假期間不忘趁著空檔敲定最後幾個人事，每天與經濟團隊磋商，也為就職演說預做準備。

瑪雅和我找了個下午整理外婆留下的私人物品，然後踏上和我們母親道別的同一塊恐龍灣（Hanauma Bay）的礁石，把外婆的骨灰撒向大海。我聯絡了高中籃球校隊的幾個老隊友，一起打了場球。家人一起唱聖誕歌，烤餅乾，舉行首屆才藝表演（後來成了每年的慣例，結果證明

爹地的才藝最遜）。我甚至有機會到桑迪海灘（Sandy　Beach）來場人體衝浪，這也是我年輕時最愛的運動之一。從浪頭急衝而下，光線被起伏的海面折射而彎曲，天空被飛鳥刻出一條軌跡，這一刻我可以假裝自己並未被身穿潛水衣的海軍海豹特種部隊包圍保護；停在遠方的海岸防衛隊快艇也和我沒有任何關係；我打赤膊的照片後來登上全球各大報的頭版，標題下著〈適任當總統〉（身材健美的總統）（Fit　for　Office）。當我終於示意玩夠了要離開時，那天的安全小組負責人戴夫．比奇（Dave　Beach）偏了偏頭，甩掉耳中的海水，就事論事地跟我說：「希望你玩得開心，因為這是你最後一次，下次要再衝浪，可是要等很久很久以後。」戴夫一開始就跟著我，視我為朋友，說話習慣帶些挖苦。

我笑了，知道他在開玩笑……不對，他是開玩笑嗎？選戰以及隨之而來的餘震讓人沒有時間反思，因此只有趁著這次短暫的夏威夷度假讓我們所有人（包括友人、家人、職員、特勤局人員）有機會釐清到底發生了什麼事，並試著想像未來的模樣。每個人似乎都很開心，但略有忐忑，不確定是否可以承認事情變得陌生奇怪，也試著釐清生活哪些變了，以及哪些還沒變。儘管準第一夫人表面不露聲色，但是沒有人比她更敏銳地感受到這種不確定性。

選戰期間，我看著蜜雪兒如前地從容而優雅地適應新的際遇——吸引選民、搞定專訪、完美演繹既時尚又親民的形象。與其說她變了，不如說她放大了自己的分量，成了閃閃發光的耀眼之星。儘管在眾人面前她愈來愈自在，但是下了台，她迫切想要為家人切割出一塊我們全家能正常生活的空間，遠離政治與鎂光燈。

選後過了數週，她忙著打理因為工作不得不從芝加哥搬到華府的大工程。她發揮一貫的效率，分門別類、打包、到銀行結清帳戶、確定郵件轉寄到新的地址，以及協助芝加哥大學醫學中心安排人選接手她的位子。

不過重中之重的焦點是兩個女兒。選後隔天，她安排了一天參觀華府的學校（瑪莉亞與莎夏不想讀女校，刪光清單中的女校，最後決定就讀席德威友誼學校〔Sidwell　Friends〕，該校是貴格會建立的私校，雀兒喜．柯林頓〔Chelsea　Clinton〕也曾就讀該校）。蜜雪兒和校方討論

在年中將女兒轉學過來。她也向希拉蕊與蘿拉．布希請益，想知道如何讓小孩遠離媒體騷擾。她不厭其煩拷問特勤局，如何避免隨扈干擾到小孩的社交與足球比賽。她也讓自己熟悉白宮官邸的作業，確保女兒臥室的家具看起來不會太老氣。

我也承擔了一些蜜雪兒的壓力。在二○○八年，瑪莉亞與莎夏都還小，尤其是莎夏，還綁著馬尾與辮子，仍在換牙，臉龐圓滾滾。心想白宮會如何影響她們的童年？會孤立她們的社交嗎？會讓她們脾氣暴躁或是自以為是嗎？晚上我會專心聽蜜雪兒蒐集到的最新情報，然後就困擾她的問題提出自己的看法，向她保證，女兒鬧脾氣的回嘴或是小小惡作劇不見得是因為生活突然發生巨變使然。

但是一如過去十年，養育責任多半落在蜜雪兒肩上。她看到我在正式上任之前，被捲入工作漩渦，分身乏術；她看到自己的職涯被迫中斷；被迫與閨密相隔數百英里之遙；在華府，許多人接近你的動機得打上問號；自己在華府可能落得一個人的可能性如烏雲般罩著她。

這也是何以蜜雪兒請她母親搬來和我們同住在白宮。瑪麗安竟說願意考慮，著實讓我意外。因為丈母娘天性謹慎，生活求的是穩定的工作、熟悉的事務，以及和相交多年的親友小圈子打交道。她從一九六○年代就住在現在的家，從來沒換過，也鮮少離開芝加哥到別的地方。每年最大的奢侈就是和她的姑嫂伊凡（Yvonne）以及好友凱伊（Kaye）去拉斯維加斯三天，玩吃角子老虎。儘管她非常疼愛外孫女，之前也同意如果選戰升溫，她願意提早退休幫忙蜜雪兒照顧小孩，但她次次都強調，事情做完就走人，不會逗留在我們芝加哥的家不走，也不會留下來晚餐。

「我才不要像那些老太太一樣，」她不屑地道：「因為沒有其他事可做，所以巴著小孩不放。」

不過蜜雪兒要求她搬到華盛頓和我們同住，丈母娘並沒有太多猶豫。她知道如果不是因為這事非常重要，女兒也不會開口拜託。瑪麗安的確幫了我們不少忙。在白宮的頭幾年，每天早上都是瑪麗安陪著瑪莉亞與莎夏上學，並在女兒放學後，負責陪她們（如果蜜雪兒有工作要忙）。但她的重要性遠不止於此。即便女兒長大不再需要保母照顧，瑪麗安的重要性依舊不減，光是有她在這件事，就足以讓我們全家定心，

不心浮氣躁。

我丈母娘並不覺得自己高人一等，所以我們的女兒耳濡目染，也從不覺得自己比別人了不起。丈母娘的做人原則是不大驚小怪，也不小題大做，對於任何炫富以及炒作都是波瀾不驚。蜜雪兒每次拍照或是盛裝參加盛宴，一舉一動都是鎂光燈焦點，髮型也被媒體用放大鏡檢視，但是回到家，她把高級禮服一脫，換上牛仔褲與T恤，很安心地知道母親一定在白宮頂樓自己的房間，等著和她一起看電視，或是聊聊小孩以及老家的大小事，也可能漫無目的地東拉西扯。

我岳母從不抱怨。每次和她互動，我就會提醒自己，不管我現在碰到什麼棘手事，當初並沒有人強迫我當總統，所以我得認了，無論如何做好該做的事。

我岳母真是個寶。對我們而言，她時時以身教提醒我們，我們是誰，我們來自哪裡。她是價值的捍衛者，我們一度以為平凡，但漸漸發現，她是多麼珍貴而稀有。



席德威友誼學校新學期的開學日比宣誓就職日早兩週，所以過完新年，我們飛回芝加哥，打包尚未託運的個人物品，然後登上公務專機飛往華府。白宮對面接待來訪元首的布萊爾宮（Blair House）還來不及整理好讓我們入住，所以我們落腳在海－亞當斯飯店（Hay-Adams Hotel），這也是我們在短短三週搬三次家的第一個住所。

瑪莉亞與莎夏不介意住在旅館。尤其不介意母親罕見地放縱她們看電視、在床上跳來跳去、試吃客房服務菜單上所有的甜點。開學第一天，蜜雪兒陪女兒搭乘特勤局專車到校報到。後來她告訴我，看著兩個寶貝穿著亮色外套、背著後背包，猶如迷你版的探險家走進校園，在魁梧的武裝人員保護下，踏入新的人生篇章，而她覺得自己的心一沈。

不過那晚在旅館裡，女兒照常喋喋不休，完全壓抑不住自己地告訴我們，開學的第一天有多棒，午餐比之前學校的好吃，以及交了一群新朋友。她們說話時，我看到蜜雪兒卸下了臉上緊張的表情。她告訴瑪莉亞與莎夏，既然已經開學，週一至週四的晚上不能再吃點心，也不能看

電視，現在該刷牙準備上床睡覺。我心想一切應該漸入佳境。

同時，我們的交接小組火力全開。我和國安團隊以及經濟小組的初次會議收穫頗多。大家嚴守議程，將譁眾取寵降至最低。在普普通通擁擠不堪的辦公室裡，我們為每個單位以及每個可想像的主題成立了工作小組，諸如工作培訓、航空安全、學貸負債、癌症研究、五角大廈採購等等。我花了數日面試年輕認真的鬼才、衣服皺巴巴的學界人士、企業界領袖、倡議團體、頭髮灰白的前朝資深官員。有些人希望能在政務官職上試試身手，有些人希望我們採納他們過去八年來石沈大海的提案。大家似乎都迫不及待想要幫忙，心想新政府說不定願意試試新想法，並為此感到振奮。

當然一路上難免會有顛簸。有些我偏愛的人選拒絕入閣或是未能通過審核。面試那天，有好幾次，伊曼紐爾會突然闖進來，問我要如何處理某個冒出來的新政策，或是如何擺平單位之間的爭議。在幕後不乏你爭我奪，爭頭銜、特權、使用權、停車位等等，這是任何一個新政府的特色。不過整體而言，大家都很振奮，深信只要有智慧又用心，我們可以實現競選承諾，改變這個國家。

為什麼不呢？民調顯示，我的支持率逼近七○%。媒體日復一日佳評不斷，年輕的職員，如雷吉．勒夫與文膽法佛洛突然之間成了華府八卦欄的主角。儘管天氣預報就職日當天天氣冷到不行，籌備單位預估觀禮人數將創新高。方圓幾英里之內的旅館被預定一空。懇求入場券的親友讓我們應接不暇，包括當選的公職人員、捐款人、遠親、高中舊識、許多我們幾乎不認識或從未見過面的重要人物等等。蜜雪兒和我竭盡所能滿足大家，以免讓太多人傷心。

我抱怨道：「這好像我們的婚禮，但是賓客名單長多了。」

就職典禮前四天，蜜雪兒、兩個女兒和我飛到費城，登上老式的有軌火車，向一八六一年林肯就職前搭火車一路從春田駛往華府的謝票之旅致敬，只不過我們僅重複了當年林肯旅程的最後一段路，並繞路去了另一站：威明頓，接我的副手喬．拜登以及他的妻子吉兒。我看到大批在車站向拜登送行的群眾，聽著拜登和火車查票員開玩笑，僅能憑空想像他到底在想什麼，畢竟踏上這條政治路，早在很久之前，就是苦多於樂。

那天我花了很多時間與受邀同行的數十名賓客閒聊，這些人都是我們在選戰路上認識的人，大部分是一般選民。他們加入瑪莉亞、莎夏、我，一起對蜜雪兒高唱生日快樂歌，慶祝她四十五歲生日，唱畢她對著蛋糕許願吹蠟燭。感覺一家人緊密團聚，而這正是蜜雪兒珍視的。偶爾我會走出車廂，站在火車的後台，讓瑟瑟冷風刮在臉上，聽著車輪輾過鐵軌的聲音，時間似乎因此稍稍慢了下來。我揮手向沿路的群眾致意，人數多達數千人，一里接著一里綿延不斷，遠遠就可看到他們的笑容，有些站在卡車的平板上，有些倚著欄杆，許多人舉著自製的標語，上面寫著「老奶奶支持歐巴馬」、「我們相信」、「是的，我們做到了」，有些則將小孩高舉過頭，催促他們用力對我揮手。

這樣的場景在接下來兩天持續上演。拜訪沃爾特里德陸軍醫療中心（Walter Reed Army Medical Center）時，遇到一位年輕的陸戰隊截肢士兵，他在床上向我敬禮，告訴我，他投票支持了我，儘管他是共和黨員，他也很自豪能稱呼我是他的三軍統帥。到華盛頓東南區參觀一個收容無家可歸者的收容所時，一個十幾歲的男孩緊抱著我，不發一語。我父親的繼母莎拉一路從肯亞西北部一個偏鄉小村飛到華府參加我的就職典禮。我微笑看著這位老人家，她沒有受過任何正規教育，老家住的是破房子，沒有自來水，也沒有室內水管。而今她下榻在布萊爾宮，看著服務生替她上菜，用的都是專給首相以及國王用的高檔瓷器。

我的心怎能不激動呢？我怎能不相信這一切是真的呢？怎能不信一切是可能長長久久的呢？

過了數月，經濟受損程度被完全理解，民眾情緒轉趨悲觀，我的團隊和我反問自己，就政治以及治理而言，是否當初應該打預防針，努力降低大家選後的激情，讓他們為即將到來的痛苦預做準備？其實我們並非沒有嘗試這麼做。我回頭溫習我就職前的專訪內容，驚訝地發現自己非常冷靜，堅稱經濟會在變好之前，繼續惡化，提醒大家，改革醫療保健不是一夜之間的事，阿富汗等地的戰事也沒有速解。我的就職演說也是這個基調：我試著如實描繪我們的處境，刪除高調的言論，呼籲大家面臨艱巨挑戰時，一起努力與扛責。

一切都有白紙黑字為憑，精準地評估未來幾年的走勢。然而，大家最好聽不到這些示警。畢竟在二○○九年初，大家不乏恐懼與憤怒的理

由，不乏不信任政治人物以及制度的理由，畢竟政治人物讓太多民眾失望了。所以我們該做的也許是注入一股活力，即使效果非常短暫也沒關係。我們應該編個故事，讓民眾開心，讓美國人對現在的自己以及未來的模樣為榮，讓他們充滿激情，以便提供足夠動能，讓我們安然渡過這段最驚險的航程。

感覺事情就是這麼發展。大家集體有默契地做出了這個決定，至少國家可以有幾個禮拜喘口氣，遠離酸言酸語的犬儒主義。



就職日當天，天氣晴朗，多風，寒冷。因為我知道當天的活動都是精心安排環環相扣，容不得一絲差池，因為我習慣遲到，比預定的時間晚十五分鐘，所以為了當天能準時起床，我設了兩個鬧鐘。起床後，在跑步機上晨跑、吃早飯、梳洗，試了好幾次才把領結打到符合標準。大約八點四十五分左右，蜜雪兒和我坐上車，從布萊爾宮驅車前往有「總統教堂」之稱的聖約翰公會教堂（St. John's Episcopal Church），車程大約兩分鐘。我們請來好友——達拉斯的牧師傑克斯（T. D. Jakes）幫我們主持私人禮拜。

那天早上的布道，傑克斯牧師援引了舊約聖經《但以理書》的一段話，講述沙得拉（Shadrach）、米煞（Meshach）、亞伯尼歌（Abednego）雖然在王室服務，但因為忠於上帝，拒絕向國王尼布甲尼撒（Nebuchadnezzar）的黃金雕像下跪，結果這三人被扔進熊熊烈火的火窯裡；不過因為他們信仰虔誠，上帝保護了他們，讓他們毫髮無傷地走出火窯。

傑克斯牧師解釋，在如此動盪時期接下總統一職，我也等於被丟進了火窯，戰爭的火，經濟崩潰的火，但只要我忠於上帝，堅持做正確的事，我無須有任何恐懼。

傑克斯牧師站在講壇上，以洪亮的男中音講道，黝黑的寬臉龐帶著笑容看著我說：「上帝與你同在，在火窯中。」

一些人開始鼓掌，我則笑笑地承認他說的話。但是思緒卻神遊到前一天晚上，吃完晚飯，我藉故離席，一個人上樓到布萊爾宮的某個房

間，收到白宮軍事辦公室主任遞來的公事包，暱稱叫「足球」，這個皮製的公事包與總統形影不離，裡面有發動核彈攻擊的密碼。一位負責提公事包的軍事助理冷靜而有條理地解釋了作業流程，他的態度彷彿在描述如何設定數位錄影設備。

言下之意很明顯——不久我就有權炸掉全世界。

前一天晚上布希總統任內的國土安全部長麥可．謝爾托夫（Michael Chertoff）打電話給我們，告知可靠情報顯示，四名索馬利亞國民計畫在就職典禮上發動恐攻，結果原已部署龐大安全部隊的國家廣場進一步加強戒備。嫌犯（據信從加拿大入境美國）目前仍舊在逃。毫無疑問，隔天的活動還是會照常登場，但是為了安全起見，我們和謝爾托夫以及他的團隊做了各種沙盤推演，然後我指派阿克塞爾羅草擬疏散方案，一旦我在台上時發生攻擊，我該給群眾下達什麼樣的指令。

傑克斯牧師結束了布道，唱詩班最後一首歌迴盪在教堂各角落。除了一小群工作人員知道有恐攻威脅，其他人完全不知情，甚至連蜜雪兒都被蒙在鼓裡，我不希望讓這一天蒙上太多壓力。除了我，沒有人想到核戰或恐怖主義。環視四周的人——友人、家人、同事，有些人看到我在注視他們，回以微笑或是興奮地揮手。我發現，這就是我的職責之一：外表維持一切如常的感覺，讓大家繼續無憂無慮地以為，我們生活在安全有序的世界，而我緊盯著潛藏危機的黑洞，為可能在某天某個時刻爆發的任何動亂預做最好的準備。

在九點五十五分，我們抵達白宮的北門廊，布希總統夫婦在門口親迎，然後領我們入內，拜登夫婦、副總統錢尼與家人、國會兩黨領袖暨其配偶，都已等在裡面。距離就職典禮還有十五分鐘，我們的工作人員建議我們提前出發前往國會山莊，以免被龐大的人群耽誤。我們兩兩坐進等候的車子裡：由前而後依序是眾院與參院領袖拜登夫人與錢尼夫人、蜜雪兒與蘿拉．布希、拜登與錢尼、布希總統和我壓軸殿後。感覺彷彿登上了諾亞的方舟。

這是我第一次坐進「野獸」，這輛超大的黑色加長轎車是總統的專車，已做了改裝與強化，固若金湯可抵擋炸彈爆炸。整輛車重達好幾噸，黑色皮製座椅，座椅中央電話與扶手墊上方的皮革面板上繡了總統徽章。一旦關上車門，野獸可隔絕外面所有聲音。座車緩緩駛上賓州大

道，我和布希總統閒聊，同時看著防彈玻璃窗外的大批人群，有人繼續朝國家廣場前進，有人則已在遊行路徑上選好位子坐定。大家似乎都很開心，當車隊經過時，不斷歡呼以及揮舞手臂。但是過了轉角開上最後一段路時，我們碰到一群示威者，拿著大聲公高喊口號，並高舉標語，上面寫著「起訴布希」、「戰犯」。

我不知道布希總統是否看到了他們，他□自興高采烈地描述在德州克勞福（Crawford）農莊畫畫的樂趣，他會在典禮結束後，直接飛往那兒。但我代表他悄悄地感到不悅，心想抗議一個再過一小時就要卸任總統的人，實在不厚道也沒必要。更籠統地說，我對這最後一刻抗議感到不安，因為這顯示全國裂痕愈來愈大，也弱化曾經一度規範政界的禮節。

我想也有一點點是為了自己著想。再過幾小時，野獸的後座就只剩我一人有資格搭乘。不久大聲公與標語就會瞄準我。這也是總統的本事之一：找出辦法不讓這類攻擊影響到個人心情，同時又不會自我封閉，讓自己聽不到那些吶喊（這也許是小布希總統經常做的）。

我們提早出發是對的。街上人滿為患，交通打結。等到我們抵達國會大廈時，已經比預定時間晚了幾分鐘。我們和布希夫婦一起，前往議長辦公室，再一次握手寒暄、拍照、引見等等。接著與會者與嘉賓（包括我們家的女兒以及其他親屬）開始排排站準備參加遊行。我拿著從國會圖書館借來的聖經，等著作為宣誓誓詞時之用。聖經小而厚，封面包覆一層酒紅色的天鵝絨布，書緣鍍金，這正是當年林肯宣誓就職時使用的聖經。然後輪到蜜雪兒離開，獨留我、尼可森、勒夫三人留在等待室，一如以往慣例。

「有東西卡在我齒縫嗎？」我問，並擺出誇張的笑。

「你很好。」尼可森說。

「外面很冷，就像春田。」我說。

「可是多了一些人。」勒夫說。

一位軍事助理探頭進來，告訴我們該走了。我和勒夫、尼可森碰拳打氣，然後跟著就職大典國會聯席委員會穿過長廊，經過國會圓形大廳（Capitol Rotunda）與國家雕像廳，觀禮嘉賓沿牆排排站立。儀仗隊依序舉起戴著手套的手向我敬禮致意，直到我推開玻璃門，走上就職演說

的台子。放眼望去，場面實在讓人驚嘆：群眾將國家廣場擠得滿滿滿，看不到一絲縫隙，人龍綿延到華盛頓紀念碑、林肯紀念堂，大概有數十萬人持旗揮舞，旗面在正午陽光照耀下，閃閃發光，形成壯觀的旗海。在喇叭聲響起，宣布我的名字前，短短幾秒鐘，我閉上雙眼，念著一路引領我走到這裡的禱告詞，我當了總統仍繼續每晚都念。為我得到的一切心懷感恩；祈禱我的罪得赦免；祈禱我的家人以及全美民眾平安，不受傷害。

祈禱能蒙引領。



泰德．索倫森（Ted Sorensen）是甘迺迪總統的好友，也是甘迺迪主要演講稿撰稿人，在我投入選戰沒多久就表態支持我。我們見面時，他快八十歲，但依舊耳聰目明，不減機智。他甚至代我到處拜票，作為代打，他的說服力夠是夠，就是有些難搞（需要常常維修）。有次我們車隊行駛在愛荷華州高速公路上，結果碰到暴雨，他傾身向前，對著司機大吼：「小子，我雖然已半盲，但是連我都看得到你他媽的太靠近前面那輛車！」索倫森加入我的講稿撰稿團隊（都是年輕人），成為我最愛的文膽之一。他慷慨地提供建言，偶爾會評論其他年輕寫手擬的講稿。他曾經是甘迺迪總統就職演說演講稿的共同撰寫人（「不要問你的國家能為你做什麼……」），所以其他寫手有次問他，寫出美國史上四、五個偉大經典演講稿的祕訣是什麼。他說，很簡單：每次他和甘迺迪坐下來撰稿時，他們會告訴自己：「我們得讓這講稿好到有一天足以被編進經典演講的範本裡。」

我不知道索倫森這話是要激勵其他團員，或者只是添亂，讓他們更加無所適從。但我知道，我自己的就職演說達不到甘迺迪總統那麼高的水準。就職典禮落幕後的那幾天，它受到關注的程度遠不及大家猜測觀禮人數到底有多少，也不及冷颼颼的天氣、艾瑞莎．弗蘭克林（Aretha Franklin）的帽子、我宣讀誓詞時和監誓的首席大法官約翰．羅伯茲（John Roberts）之間的小凸槌（所以隔天得在白宮的地圖室再來一次宣誓）來得吸睛。有些人認為演講內容過於黑暗，有人則指出對前政府

的批評不當。

不過我一結束就職演說，對自己誠實的態度以及堅定的信念還是滿意的。同時也鬆了一口氣，幸好沒用到萬一發生恐怖攻擊而放在西裝口袋裡的小抄。

結束了重頭戲，我讓自己放鬆些，沈浸在眼前的盛況。看到布希夫婦登上階梯準備搭乘直升機，轉頭最後一次揮別，我滿心感動。我驕傲地牽著蜜雪兒的手，走了一段遊行路線。參與遊行活動的隊伍逗得我笑呵呵：與會者包括陸戰隊、墨西哥街頭樂隊（mariachi bands）、太空人、塔斯克基飛行員（Tuskegee Airmen），還有集合全美五十州的高中樂團（包括我的母校夏威夷普納胡高中的樂儀隊——加油，普納胡！）

那天發生了唯一一件憾事。按傳統在國會大廈舉行了就職午宴，觥籌交錯、衣香鬢影，突然泰迪．甘迺迪倒地抽搐。頓時整個廳陷入死寂，醫護人員衝進來，泰迪的妻子薇琪（Vicki）滿臉驚懼，跟著醫護人員火速護送泰迪就醫，留下來的人心焦地等待命運對他的審判，誰也沒料到從那一刻起政壇掀起巨大波瀾。

蜜雪兒和我那晚共參加了十場就職舞會。蜜雪兒穿著飄逸的白色禮服，搭配她巧克力膚色，讓人驚豔。我們的第一站，我摟著她，隨著碧昂絲歌聲〈終於〉（At Last）翩翩起舞，在她耳邊竊竊低語。在三軍統帥的舞會上，我們分道揚鑣，個別與迷人但難掩緊張的年輕士兵共舞。

剩下的八場舞會，我幾乎沒什麼印象。

等我們回到白宮時，已是三更半夜。家人與好友仍在東廂熱鬧開趴，溫頓馬薩利斯五重奏（Wynton Marsalis Quintet）表演得正嗨，絲毫沒有要結束的意思。蜜雪兒穿了十二個小時的高跟鞋，腳有些吃不消，而且她明早得比我早起一個小時做頭髮，準備參加另一場禮拜，所以我自動請纓負責招待賓客，讓她先休息。

等我上樓時，只剩幾盞燈亮著。蜜雪兒和女兒都睡了，從樓上幾乎聽不到樓下晚班工作人員清洗碗碟、整理桌椅的聲音。我心想，整天下來，我完全沒有獨處的時間。這時我一個人站著，上上下下看著大坪數的中央大廳，不確定這麼多門，每一扇門通往哪兒。看著水晶吊燈，袖珍型三角鋼琴，注意到牆上掛著莫內與塞尚的畫，從書架上拿出幾本

書，看著眼前這些小型半身雕像、肖像，心想他們到底是誰。

我的思緒回到大約三十年前第一次拜訪白宮的情景，當時我是社區幹事，帶著一群學生到華府遊說議員，希望通過提高學生補助的法案。我們一群人站在白宮大門外的賓州大道。一些學生用可拋棄相機拍照，我則抬頭看著二樓的窗戶，心想不知有沒有人剛好站在窗邊低頭看著我們，不知他們在想些什麼，是否已經和一般人的生活脫節了？他們寂寞嗎？是否偶爾會心血來潮，心想自己怎麼會站在今天所站的位置？

我想不久我會有自己的答案。扯下領帶，我慢慢走進長廊裡，順手關掉剩下的燈。

第11章

不管你對自己說了什麼，讀了多少書，聽了多少簡報，網羅了多少前朝老臣，都無法讓你做足準備，應付入主白宮後的頭幾週。一切都那麼新鮮、陌生、重要。入閣的高階官員，包括部會首長在內，還需幾週甚至幾個月才能獲得國會參院正式認可。在白宮，工作人員辦理必要的身分識別證，詢問哪裡可以停車，學習操作電話，弄清楚洗手間在哪兒，想法子把箱子塞進已經快塞爆的西廂辦公室或是較寬敞的艾森豪行政辦公大樓（EEOB）。大家都盡力讓自己看起來從容以對，而非一副不堪重負的表情。這和開學時搬進大學宿舍很像，只不過多數已是中年人，穿著西裝而非T恤，肩負治理這個地球上最強大國家的重任。

我雖不用煩心整理新辦公室之類的雜事，但是我的日子也著實不好過。目睹了柯林頓總統上台後頭兩年的跌跌撞撞，許多施政受到掣肘，伊曼紐爾決定善用選後的蜜月期，推動一些政策。

「相信我，」他說：「總統就像一輛新車，一開上路立馬掉價。」

為了蓄積戰鬥力，他之前就指示交接團隊找出我只要揮筆簽個字就可兌現的競選承諾。我簽署了一道行政命令，禁止刑求，並啟動關閉古巴關塔那摩灣（Guantánamo Bay）軍事關押中心的作業程序，預計關閉需一年的時間。我們制定了白宮史上最嚴苛的道德規範，包括收緊遊說規定。過了兩三週，我們與國會兩院領導人達成協議，新增四百萬名兒童接受「兒童健康保險計畫」。之後沒多久，我們取消了布希總統不准聯邦經費資助胚胎幹細胞研究的禁令。

我在入主白宮後第九天，簽署了第一份法案：〈李莉．萊柏特公平工資法〉（Lilly Ledbetter Fair Pay Act）。該法係根據阿拉巴馬州一位謙遜的婦女命名，她在固特異輪胎公司任職多年後發現，她的薪資低於同職務的男同事。這類歧視官司按理應該是穩操勝算，但是在二○○七年，最高法院竟然跌破大家眼鏡地駁回她的訴訟。當時承審這官司的最高法院法官塞繆爾．阿利托（Samuel Alito）指稱，根據民權法第七章，萊柏特必須在首次受到歧視待遇一百八十天內提告，亦即她第一次收到薪水後的一百八十天內提告（或是發現確實男女不同酬的前幾年就

要提告）。參議院的共和黨議員一年多來不斷杯葛，力阻通過糾正措施（布希總統也承諾，如果法案在國會闖關，他會否決）。而今多虧民主黨在國會的多數地位，迅速通過立法，法案隨即送到東廂辦公室，等我簽署生效。

在競選期間，李莉和我成為好友。我認識她的家人，了解她所受的苦。我簽署法案當天，她站在我旁邊。簽字時，每簽下一個字母就換一支筆（這些筆會送給李莉以及推動法案有功人士——這是白宮延續已久的傳統，雖然這讓我的簽名看起來像十歲小孩寫的字）。這法案不僅關係到李莉，也讓我想到自己的母親以及外祖母，還有全國各地的職業婦女，之前沒有法律保障，而與晉升或合理酬勞擦肩而過。我簽署的法案不可能在一夕之間扭轉數百年之久的歧視，但至少向前邁出了一步。

所以我告訴自己，這是我參選的初衷，這是我主政時可做到的。

上台後頭幾個月，我們陸續推出類似的倡議，有些引起媒體不冷不熱的關注，有些只有直接受到影響的人會關心。在正常時期，這些一系列的小戰果也是夠的，至於其他更大的法案（包括醫療保健、移民改革、氣候變遷等等）則開始在國會動了起來。

但現在並非正常時期。對於民眾、媒體、我、我的團隊而言，唯有這件事最重要：我們該怎麼做才能制止經濟崩盤？



情況和選前一樣嚴峻。直到十二月中旬在芝加哥與甫成軍的經濟團隊會晤（亦即距離宣誓就職僅一個月），我才開始意識到我們面臨的問題有多棘手。羅默為人活潑開朗、打扮樸實不花稍，讓人聯想到一九五○年代電視情境喜劇裡的大媽，她上台簡報的開場白借用了阿克塞爾羅在稍早另一場會議上的台詞。

「我靠，總統先生，你要倒大楣了。」

大家笑成一片，但她秀出一系列圖表後，我們很快就笑不出來了。一年前，美國二十五家最大的金融機構，一半以上要嘛倒閉要嘛被購併，或是進行重整避免破產，一開始是華爾街的危機，而今則蔓延拖累了更廣泛的經濟。股市已蒸發了四○%的市值。多達兩百三十萬棟房子

因為無法按期還款而被銀行提前收回拍賣。每戶家庭財富縮水一六％，正如蓋特納後來指出的的那樣，這個數字是一九二九年市場崩盤造成財損百分比的五倍多。這讓原本就千瘡百孔的經濟雪上加霜，貧窮率早已是居高不下，適齡工作男子就業的占比持續下降，產能的成長率繼續下滑，薪資中位數停滯不前。

但我們尚未觸底。民眾感到自己變窮了，停止花錢，一如損失不斷攀高造成銀行收傘停止借貸，讓更多企業陷入困境，連帶也拖累就業市場。多家大型零售商已破產，通用汽車與克萊斯勒也不妙，隨時會聲請破產。新聞台每天充斥波音、輝瑞等藍籌公司大幅裁員的報導。根據羅默的說法，所有箭頭都指著同一個方向——這是一九三○年代以來最嚴重的衰退，光是十一月就蒸發了五十三萬三千個職缺，而這情形可能會每下愈況。

「會多糟？」我問。

「我們不確定，」薩默斯從中插話，「不過也許高達數百萬。」他解釋失業率是典型的「落後指標」，意味在經濟衰退期間，消失的工作崗位總數不會立即顯現，通常會在經濟再次開始成長之後仍持續好一陣子。此外，金融危機導致的經濟衰退往往復甦的速度會比商業週期波動導致的衰退慢許多。薩默斯估計，如果聯邦政府沒有快速而積極地介入，第二次大蕭條的可能性「大約是三分之一」。

「我的老天爺，」拜登喃喃低語道。我們一群人聚在市中心的會議室，我盯著窗外，看著大雪從灰色的天空無聲地盤旋而落，腦海浮現帳篷城、無家可歸民眾排隊領餐的畫面。

「好吧，」我說，轉身回到團隊裡。「既然現在已來不及要求重新計票，我們怎麼做才能降低那些機率？」

接下來的三小時，我們擬了一個策略。首要工作是扭轉急凍的需求。若是一般的經濟衰退，貨幣政策是個選項：聯準會可透過降低利率讓消費者以更便宜的價格買到房子、汽車、家電等任何東西。儘管聯準會主席柏南克盡全力地想出一系列非常規的做法緩解金融恐慌，但蓋特納解釋，聯準會在前一年已用光了大部分子彈：利率已逼近零，但是不論是企業還是消費者都無意增加借貸（畢竟財務槓桿已嚴重操作過頭）。

我們的討論重點因而集中在財政刺激措施，用非專業人士的話講，讓政府花更多的錢。雖然我的專業不是經濟學，但是對於凱因斯（John Maynard Keynes）還是有一定程度的認識。他是現代經濟學巨擘之一，也是將大蕭條成因理論化的經濟學家。他的基本主張簡單易懂：從個別家庭或公司的角度來看，在嚴重經濟衰退期間，束緊腰帶的確是保護自己的謹慎做法，但是撙節可能會令經濟窒息；當每個人在同一時間都束緊腰帶，經濟狀況不會改善。

對於這個難題，凱因斯的答案同樣也很簡單：政府必須介入，當個「最後的大花筒」（spender of last resort，指最後的借款人）。政府對市場注資，直到經濟的引擎開始再次轉動，家庭對前景有足夠的信心，願意將舊車換成新車，創新公司看到了足夠的需求，願意再次生產新產品。一旦經濟開始活絡，政府就可關掉資金的水龍頭，並透過增加的稅收打平花出去的錢。這在很大程度是小羅斯福總統「新政」（New Deal）背後的邏輯。新政是他在一九三三年上台後所擬的救市措施。不論是「平民保育團」（Civilian Conservation Corps）廣招失業的年輕男子，在全美的國家公園蓋小徑；或是農夫將過剩的牛奶賣給政府賺點薪水；還有劇院表演者加入「公共事業振興署」（Work Progress Administration）。新政計畫協助失業的美國人得到亟需的薪水過活，企業也因為政府下單訂購鋼材或木材而能夠續命，種種措施提振了民營企業以及穩定了搖搖欲墜的經濟。

儘管新政在當時的人看來顯得野心過大，但是後來證明，新政的支出其實還是太小兒科，無法百分之百抗衡大蕭條，尤其在一九三六年，小羅斯福為了爭取連任而屈就壓力，太早從許多菁英意見領袖眼中的「政府土豪計畫」中撤出資金。後來是二戰爆發，成了最給力的經濟火車頭，帶動整個國家一起打造「民主兵工廠」，才終於一勞永逸擺脫大蕭條。不過多虧新政，才沒有讓事情更惡化，凱因斯理論廣被經濟學家接受，包括政治立場保守的經濟專家（儘管傾向共和黨的經濟學家通常偏好減稅的刺激措施，而非政府主導的計畫）。

所以我們需要經濟振興方案。為了達到必要的效果，振興方案的規模需要多大？選前，我們提出了一項當時自認為宏大的一七五○億美元振興計畫，但是選舉一落幕，分析不斷惡化的數據後，我們立刻將金額

提高到五千億美元。經濟團隊現在建議繼續加碼。聽到羅默建議一兆美元，伊曼紐爾忍不住噴飯，傻眼的模樣簡直和卡通人物沒兩樣。

他說：「這他媽的不可行。」他說，老百姓已很不滿政府花了數千億美元紓困銀行，這下再加碼至「兆」，很多民主黨議員一定不買單，更別提共和黨。我轉頭看著拜登，他點頭表示認同。

「那麼我們能通過什麼？」我問道。

「七千億或最多八千億美元，這已是極限。」伊曼紐爾說。

大家也質疑振興經濟的錢該怎麼花。根據凱因斯的理論，政府怎麼花這筆錢其實不重要，只要能促進經濟活動就行。但是我們討論的金額可能會排擠其他重點項目未來的經費，所以我施壓團隊，想想能夠引人注目、收益又高的專案，可以媲美當年的州際高速公路網或是田納西河谷管理局，不僅能收到立即刺激經濟之效，還可改變美國長期的經濟景觀。例如能夠更安全而有效輸送電力的全國智慧電網？或是高度整合的全新空中交通管制系統（有助於提升飛安、降低燃油成本與碳排放）？

與會者的反應讓人喪氣。薩默斯說：「我們已要求聯邦機構列出有重大影響的項目，但是老實說，準總統先生，那些專案非常複雜，需要時間才能成形……可惜現在時間不站在我們這邊。」目前當務之急是盡快將錢送到老百姓的口袋，而立竿見影的做法是提供食物券、延長失業保險、對中產階級減稅，此外也要挹注資金給州政府，以免他們沒錢而必須解雇老師、消防員、警察等等。研究顯示，花錢在公共基礎建設上，收益最大。但是薩默斯建議，即使如此，我們仍應關注一些小工程，例如修整馬路、更新老舊污水道系統，或是讓地方政府可以馬上雇人上工的項目等等。

阿克塞爾羅說：「發放食物券以及修整馬路很難讓民眾興奮激動。這些真的不夠吸引人。」

「但也不會讓人消沈沮喪。」蓋特納不客氣地回道。

蓋特納是我們經濟團隊中在金融危機前線揪著胃奮戰一年的人，所以你很難怪罪他拒被這些過於理想的計畫沖昏頭。他最大的疑慮是，大規模失業以及破產正進一步削弱金融體系，造成了他所謂的「負向反饋迴路」（adverse feedback loop）。薩默斯負責主持經濟振興方案，蓋特納與他的團隊則負責提出計畫，徹底解封信貸市場以及穩定金融體

系。蓋特納坦言，他還無法確定什麼計畫會奏效，也不知道還剩三千五百億美元的問題資產紓困計畫是否足以彌補漏洞。

　　但這還不是最後一件待辦事項。一支人才濟濟的團隊，包括紐約市前住房維護與開發局局長蕭恩．多諾萬（Shaun　Donovan），被我延攬出任住房與城市發展部部長。還有奧斯坦．古爾斯比，他是我多年來的經濟顧問，在芝加哥大學執教，被我延攬加入經濟顧問委員會。這支團隊已開始研擬計畫，希望能支撐房市以及降低房子被提前贖回潮。我們還招募了知名金融鬼才史蒂夫．拉特納（Steve　Rattner）以及羅恩．布魯姆（Ron　Bloom），後者是投資銀行界專家，曾在企業重組的談判中代表工會。兩人入閣負責研擬策略，拯救汽車業。即將上任的預算局長彼得．歐思札肩負大家避之唯恐不及的重擔，得提出一項計畫，能在短期內弄出錢來支付振興措施，同時又能維持聯邦的預算有餘裕永續運作，不會寅吃卯糧、債留子孫。當時因為鉅額的緊急開支加上稅收減少，導致聯邦預算赤字暴增至一兆多美元，是美國歷來首度破兆。

　　為了安慰彼得所受的苦，我們在會議將近尾聲時，端出蛋糕慶祝他四十歲生日。大家圍著桌子一圈看著他吹熄蠟燭時，古爾斯比在我旁邊出現，他這人的名字帶有蘇格蘭的貴族氣，與他的氣質非常不搭。他的氣質很像超人的麻吉吉米．歐爾森（Jimmy　Olsen），奔放幽默，說話帶著德州瓦科（Waco）特有的鼻音。

　　他說：「這絕對是一九三二年小羅斯福總統以來，總統當選人聽過最糟糕的簡報。」他的聲音聽起來像是被身上某個可怕傷口嚇到的小男生。

　　我說：「古爾斯比，這絕非我這週聽到最壞的簡報。」



　　我說這話只是半開玩笑。除了經濟簡報，交接的過渡期，我大半時間都待在沒有窗戶的室內，閱讀有關伊拉克、阿富汗、恐攻威脅的機密文件。我至今還記得離開經濟會議簡報時，心情是振奮多過沮喪。我想一些自信是因為選後腎上腺素分泌過甚之故，一古腦地相信（也許是自己妄想）手邊的挑戰難不倒我。我也對自己組建的團隊深具信心。若說

有誰能想出我們需要的解方，我認為我們這個團隊辦得到。

不過多數時候，我的態度是感恩人生對我不薄。畢竟選戰期間，我的運氣很旺，得償所願，所以我真的不能再抱怨我們現在手上的一手爛牌。接下來幾年，我一再提醒團隊，如果不是事情一發不可收拾，美國民眾可能不會冒險投我一票。我們的工作是擬出正確的政策，落實對國家最有利的政策，不要怕政治之路有多麼難走。

總而言之，這是我對他們公開說的話。私底下，我知道政治路不僅難走，還是殘酷的。

在宣誓就職之前，我讀了幾本有關小羅斯福總統第一任期的書籍，也看了一些關於落實新政的資料。這種比較可增進知識，儘管對我們而言不是好辦法。小羅斯福一九三二年當選，當時大蕭條已經重創美國三年多。全美約四分之一人口失業，數百萬人窮得一無所有，無容身之地，住進被統稱為「胡佛村」（Hoovervilles）的收容所，這種臨時搭建的簡陋棚屋散見在全美，充分反映大家對共和黨籍總統胡佛（Herbert Hoover）的觀感，而小羅斯福將取代他。

到處是苦哈哈過日子的人，共和黨的政策嚴重失去民心，在新舊政府交接的四個月過渡期，銀行再次爆發擠兌潮，胡佛拜託小羅斯福幫忙，但被小羅斯福拒絕，他希望民眾心裡清楚知道，他的政府和前朝斷得乾乾淨淨，不受過去執政敗筆玷污。所幸受到命運之神眷顧，就在他上台僅僅一個月（他的政策生效之前），經濟出現活絡跡象。小羅斯福樂得開心，但不願和前政府分享這個好成績。

然而我們卻沒有受惠於這樣的一刀兩斷。畢竟，我決定幫助小布希總統收拾殘局，包括他因應銀行危機祭出的必要但廣被大家嫌棄的措施，等於換我自己手拿血刃。我心裡明白，要進一步穩定金融體系，可能不得不做類似的事（我已經硬逼參院一些民主黨議員投票支持第二波、三千五百億美元的問題資產紓困計畫資金）。薩默斯與羅默兩人幾乎篤定地認為，若選民眼看情況繼續惡化，我以及重掌國會的民主黨，支持率肯定直線下挫。

儘管前幾個月充滿震盪，儘管二○○九年初的新聞標題很駭人，但是沒有人（包括民眾、國會、新聞界，乃至專家）真正理解事情會糟到什麼地步。當時官方數據顯示，經濟嚴重衰退，但並非末日式的衰退。藍

籌股分析師預測，失業率將高達八%至九%，根本沒想到最後會突破一○%。選後幾週，三百八十七名自由派經濟學家呼籲政府實施凱因斯式的刺激措施，建議政府挹注的金額介於三千億至四千億美元之間（大約是我們所擬提案的一半），就連最危言聳聽、杞人憂天的專家也將經濟繫於這個救命金。誠如阿克塞爾羅所言，我們將要求民眾同意花費近一兆美元添購沙包，抵擋一個世代才一遇的超強颶風。不過一旦錢花了下去，不管沙包的效能再怎麼強大，很多民眾還是會被洪患淹沒。

阿克塞爾羅說：「情況不好時，沒有人在乎『以前可能更糟』。」會議結束後，他邊說邊和我一起離開會議室。

「你說得沒錯。」我道。

「我們得重新設定民眾的預期。但是如果讓他們或市場嚇過了頭，只會造成恐慌，反而進一步傷害經濟。」

「你又一次說對了。」我道。

阿克塞爾羅愁眉苦臉地搖了搖頭道：「這將是期中選舉的夢魘。」這次我什麼也沒說，欣賞他偶一為之、近乎討人喜歡、直白說出大家都明白的事。其實，我當時還沒想得那麼遠。我必須聚焦在第二個更迫在眉睫的政治問題。

我們得讓刺激方案立刻在國會過關，但情況沒有那麼樂觀。



在我當選前以及在位期間，華府瀰漫一股懷舊風，念念不忘以前兩黨跨黨派合作的時代。其實在二戰之後的大部分時間裡，兩黨界線並沒有那麼涇渭分明。

在一九五○年代左右，多數共和黨人支持新政時代牽涉到健康與安全的法規。東北部與中西部選出的共和黨公職人員中，多達數十人碰到了保育以及民權問題，政治光譜上偏向自由派。同一時期，南方人構成了民主黨內最強大的勢力之一，特色是根深柢固的文化保守主義以及堅不承認非裔的人權與民權，但非裔可是民主黨的大票倉。美國的全球經濟主導地位無人能挑戰；外交政策因為全國一致對抗共產主義的威脅，所以沒有什麼口水戰；社會政策受惠於兩黨深信女性以及有色人種應該

知道分寸，不會隨便跨越界線，所以表決法案時，兩黨議員能自由地跨越黨派界線，以求讓法案過關；碰到憲法修正案、人事任命案需要表決時，大家遵守該有的禮儀慣例，將兩黨之間的攻訐與強硬攻防局限在可容忍的範圍內。

這個二戰後的共識是怎麼被打破的？難道一切始於詹森總統在一九六四年簽署的〈民權法案〉？他預言該法將導致南方徹底放棄民主黨。這故事被一說再說，一傳再傳。結果詹森預言的重組很久之後才出現，遠超過他所預期。但改變其實是年復一年漸進發展，經歷了越戰、暴動、女性主義、尼克森的南方策略（southern strategy）等等；也經歷了公車事件、爭墮胎權的羅伊訴韋德案（Roe v. Wade）、城市犯罪、白人群體出逃（white flight）；經歷矯正歧視的平權行動、道德多數運動（Moral Majority）、打壓工會（union busting）、大法官提名人羅伯特．博克（Robert Bork）被否決任命；經歷了禁止攻擊性武器、金瑞契崛起、同志權與彈劾案。這一系列事件讓美國選民以及民意代表愈來愈兩極化。

而不公平的選區劃分進一步強化了這些趨勢。兩黨都有自己的盤算，有了選民背景資料以及電腦技術輔助，兩黨在重劃國會的選區時，目標非常明確，就是鞏固現任議員既有的優勢，以及盡可能減少有利對手的選區數目。同時，媒體碎裂、保守派傳播管道崛起，意味著選民不再依賴明星主播華特．克朗凱（Walter Cronkite）告訴他們真相；取而代之的是，他們可以選擇加強而非挑戰其政治偏好的消息來源與管道。

我上台時，紅藍之間的這種「大分野」（big sort）接近完成。參院還殘存一些堅拒被分類的議員（溫和自由派的共和黨人以及保守派的民主黨人加起來約十幾人），願意敞開心胸攜手合作，而他們多半是做了一輩子的參議員。在眾議院，二○○六年與二○○八年選舉出現藍色浪潮，十多位保守派的民主黨候選人席捲傳統上是共和黨的鐵票區，成功拿下國會席次。但是整體而言，民主黨眾議員偏向自由派，尤其在社會議題上。南部各州的白人民主黨眾議員少之又少、瀕臨絕種。共和黨籍眾議員的轉變更為嚴重，僅存的溫和派幾乎全被掃地出門，黨團會議進一步向右傾斜，偏右色彩之重是近代史上首見。傳統保守派力爭影響力；金瑞契門徒的勢力不斷壯大；一堆和極右電台主持人拉什．林博一樣到處

煽動丟炸彈的人；一群莎拉．裴琳的崇拜者；極右思想家艾茵．蘭德（Ayn Rand）的追隨者。這些人寸土不讓，毫無妥協餘地；對政府的所作所為（只要不涉及國防、邊境安全、執法或反墮胎法）一律抱持懷疑態度；而且打從心底相信，自由主義人士一心一意要摧毀美國。

至少理論上，上述一切沒有一個足以阻止我們通過經濟刺激法案。畢竟民主黨在眾院是多數，享有多出七十七席的優勢，在參院也多了十七席。但是即便在最有利的條件下，要國會在最短時間內通過史上最大規模的緊急支出法案，猶如讓一條巨蟒吞下一頭牛。我也不得不力抗共和黨議員拿議事程序作文章惡搞——在參院利用冗長發言（filibuster，又稱費力把事拖）杯葛議事，這也是我在位期間頭痛最久的政治把戲。

憲法裡隻字未提冗長發言，它其實是意外之下的產物。在一八○五年，副總統亞隆．伯爾（Aaron Burr）呼籲參議院取消「提出動議就可進行表決」（motion to proceed）的內規，這是一項標準的國會議事規則，以便立法機構裡握有簡單多數的政黨可終結法案的辯論，直接訴諸表決（伯爾似乎從來沒有養成深思熟慮的習慣，據悉他認為這個設計只是浪費時間）。

參議員沒有花太多時間就明白，如果沒有一套機制結束冗長辯論，任何人都可能癱瘓參院議事（只要占領主席台，沒完沒了地發言），進而逼得其他議員受不了而讓步。在一九一七年，參議院通過了「終結辯論」（cloture），只要出席的議員中三分之二同意，就可以終結冗長發言。接下來五十年，冗長發言只被零星使用過幾次，最知名的一次是南方州民主黨籍議員試圖杯葛反私刑法案、公平聘雇法案等任何恐撼動吉姆．克勞法的立法。不過近來費力把事拖的把戲愈來愈成了常態，也愈來愈容易執行，久而久之成了少數黨遂行其願的有力武器。僅僅只是威脅要動用冗長發言，就足以讓某個法案脫離常軌。在一九九○年代左右，兩黨之間的戰鬥益趨白熱化，不管哪一個黨淪為少數黨，都可能（也會）用這招杯葛他們不喜歡的法案過關，前提是只要團結，掌握最低門檻的四十一票，就可以保住冗長發言，不會被噤聲。

沒有任何憲法依據，甚至多數美國人不知情之下，國會立法規定，需要六十位參議員才能封殺少數黨的冗長發言。而這六十票堪稱「超級多數」。到我當選總統時，冗長發言已經被視為不可或缺的歷史悠久傳

統，完全融入參院實務，以至沒人願意討論改革或完全廢除的可能性。

這也是為什麼才剛剛以壓倒性多數贏得選舉，甚至獲得多年來在國會擁有的最大優勢，我依舊無法替郵局改名，遑論通過我們的振興方案，除非再爭取幾名共和黨倒戈支持。

那有多難？



白宮任何一項重大倡議都需要幾個月時間準備。開十幾次跨部門會議，甚至可能牽涉到數百名工作人員。期間要和有利害關係的人廣泛協商。白宮通訊聯絡辦公室負責編排緊湊周延的活動，向大眾推銷政策，整個行政部門也動起來，拉攏重要的委員會主席以及重量級人物。這一切早在法案開始起草與出爐之前就已著手進行。

我們沒有時間做這些。其實甚至在我宣誓就職前，我的經濟團隊（尚未正名、也多半未支薪）便已開工，在放假期間不眠不休地工作，充實〈美國復甦與再投資法〉（American Recovery and Reinvestment Act）的關鍵部分（顯然「經濟振興方案」無法讓民眾滿意）。

我們提議把近八千億美元的資金分成三個大小差不多的份額。第一桶金是緊急救助金，用於補助失業保險，以及直接挹注州政府，減緩州政府進一步大規模裁員教師、警官等公職人員。第二桶金是對中產階級減稅，以及對企業提供各種企業稅減免，以便企業有誘因現在就拿錢投資蓋新廠或添購設備，而非等到數年後。這兩桶金的優點是能夠輕易執行；我們可以迅速撥款，把錢送到消費者與企業的口袋裡。減稅的另一個好處是說不定能吸引共和黨支持。

反觀第三桶金包含的倡議不僅較難設計，也更花時間落實，但是能發揮更大的長期效應：除了傳統的基建支出（諸如蓋馬路、修建地下污水道），也包括興建高速鐵路、太陽能與風力發電廠、將寬頻網路延伸到服務不足的偏僻地區等等。此外，這桶金亦提供誘因，獎勵州政府改革地方的教育系統。這一切不僅為了讓大家有工作，也提升美國的競爭力。

考慮到全國各社區有那麼多需求需要被滿足，我對團隊肩負的巨量

工作感到不可思議，他們必須大海撈針，找出值得投資又規模夠大的專案，讓〈復甦法案〉（Recovery　Act）可以撥款資助。有些不錯的想法之所以被封殺，是因為它們距離成形還遙遙無期，再者需要龐大的技術官僚管理。其他方案沒有得到減稅優惠，因為無法充分刺激需求。考慮到有人指控我計畫利用這次經濟危機大撒幣，附和自由派瞎折騰又浪費公帑的狂歡派對（其實我有意阻止國會浪費公帑的瞎折騰，不管是不是自由派），所以我們採取了一系列把關措施：州政府與地方政府申請聯邦資金補助時，採優勝劣敗淘汰制；得符合審計與報告的嚴格規定；我們很清楚停止「專項撥款」（earmarks）的做法一定會讓國會咆哮跳腳——這是國會議員行之多年的做法，趁機在必須通過的重大法案裡安插各式各樣自肥地方的項目（許多項目的合法性讓人質疑）。

我告訴團隊，我們得嚴守紀律、維持高標。如果夠幸運，這個復甦方案不僅可以扭轉蕭條，也有助於恢復大眾對政府的信心，認為政府誠實而負責。

到了元旦左右，我們完成了大部分的初步工作。我們明白，我們不能按常規的時間表操課，所以拜登和我帶著我們的提案，在一月五日前往國會山莊（我就職之前兩週），拜會參議院多數黨領袖哈利．瑞德、參院共和黨領袖密契．麥康諾、眾院議長南西．裴洛西、眾院共和黨領袖約翰．貝納、新一屆（第一一一屆）國會裡多位重要領導人，得靠他們支持才能讓法案過關。

在這四位領袖當中，我和瑞德最熟，但我在參院任職那幾年，不乏和麥康諾互動。他個子不高、個性嚴肅、口操肯塔基式男中音，看起來不太像當共和黨領袖的料。他不擅長和人閒聊，不知怎麼替人加油打氣，也沒有激勵人心的演說口才。大家都看得出來，他連在自己的黨團裡，都交不到親密的朋友。除了堅決反對競選資金改革，不見他有什麼堅定的信念與立場。拜登告訴我，有次他在參院的院會和麥康諾起爭執，因為麥康諾封殺了他提議的一項法案。當拜登試著解釋法案的好處時，麥康諾像個交警一樣舉手打斷他，表示：「想必你誤會了，我對這法案根本沒興趣。」他雖然少了群眾魅力，對政策也沒什麼興趣，但是靠著紀律、機靈、厚顏無恥，彌補不足，也憑著這些一心一意、心無旁騖地追求權力。

瑞德受不了他。

貝納是另外一型，他和藹可親、聲音粗啞、來自辛辛那提市郊，父親是調酒師。幾乎菸不離口，皮膚終年都是古銅色，熱愛高爾夫與梅洛葡萄酒（merlot），感覺兩人一見如故，他和我在伊利諾州擔任參議員期間認識的多位共和黨議員差不多，通常不會和黨唱反調，也不會和遊說金主過不去，但他們也不覺得政治非要鬥得你死我活，如果不會讓他們付出太大的政治代價，跨黨合作也不是不可能。

可惜明明氣質和其他共和黨人差不多，但貝納對眾院的黨團並沒有實質控制權；他在一九九○年代末期，因為對金瑞契的忠誠度不足，被羞辱地趕下領導人職務，他鮮少偏離工作人員為他準備的討論要點，至少在公開場合沒有。不同於瑞德與麥康諾的關係，他和眾院議長裴洛西之間沒有敵意，只是互相覺得無奈，在裴洛西這廂，無奈係因貝納作為談判的對象，無法讓人信賴，加上他經常無法讓黨員照他的意思投票；在貝納這廂，無奈係因裴洛西的表現十之八九優於他。

貝納並非第一個被議長裴洛西比下去的人。表面上，裴洛西的穿著打扮，包括名牌套裝、相稱的鞋子、精心打理過的頭髮，無一不顯示她是道地的舊金山自由派富人。儘管她口若懸河，但當時在電視上的表現並不是特別好，猶如在叫賣民主黨的政見，練習的鑿痕太深，讓人聯想到慈善晚會上的飯後演說。

但是政治人物（尤其是男士）低估了裴洛西的實力，結果讓自己陷入險境，因為她的上升絕非僥倖。她在東岸長大，父親是義大利裔，當過巴爾的摩市長。她從小被當成族裔的政治領導人以及碼頭工人栽培，只要能把事情搞定，不怕硬碰硬。後來和丈夫保羅搬到西岸，全職在家扶養五個小孩，丈夫則經商成功。裴洛西最後如願學以致用，在政壇平步青雲，一路從加州民主黨幹部、國會議員，最後成為美國史上第一位女議長。她不介意被共和黨當成首選的陪襯物；也不因為民主黨同仁偶爾的抱怨而感到不安。其實沒有人比她強硬，手腕與謀略也沒有她厲害。她領導的黨團乖乖聽其指揮，而這歸功於她細心周到、非凡的募款能力，若有誰未能履行承諾，她會不客氣地修理他。

瑞德、麥康諾、裴洛西、貝納，我們有時稱這四人是「國會四大咖」。接下來的八年，多數時間裡，我在總統這個位子上的表現，和這

四人的互動與交鋒息息相關。若要一起開會，我漸漸習慣了他們的儀式性行禮，大家依序進入會議室，然後一一握手，不出聲地和我與副總統寒暄（總統先生，你好……副總統先生，你好……）；一旦我們坐定，拜登和我以及有時候裴洛西也會加入，會試著開些輕鬆的玩笑，若其他三人回以不太熱烈的微笑，我們覺得自己已算走運，然後工作人員會帶記者團進來，為大家拍個合照。一旦媒體記者離開，我們便開始談正事。這四大咖會小心翼翼不亮出底牌或是做出堅定承諾，說出的意見往往是射向其他三人的毒箭，只不過被蒙上了一層薄紗。四人之所以統一戰線，不外乎是有其他共同的要求。

也許因為這是大選之後的第一場會議，也許是因為我們邀請了兩黨各自的黨鞭與代表與會，也許是因為眼前危機的嚴重性，這四大咖一月初和其他參院要角齊聚在參院豪華的詹森會議廳時，表現可圈可點。他們認真聽我推銷復甦法。我提到我的團隊已經與他們的工作人員取得聯繫，徵詢他們對實際入法內容有無意見，以及我們歡迎大家踴躍提出看法，讓振興方案能發揮更大效益。我點出，我希望能在就職之後，立即拜會他們的黨團，以便能進一步回應他們的問題。但是顧及情勢惡化速度太快，所以速度至為重要：我們得讓法案在三十天之內送到我的辦公桌，而非一百天之內。我在結語時，告訴在座與會人士，歷史將根據我們在這一刻的所作所為評價我們，我希望我們能實現跨黨派合作，讓焦慮以及脆弱的民眾恢復信心。

由於我對國會領導人提出的要求——將原本可能需要一年的立法程序壓縮到一個月，因此會議廳裡大家的反應還算相當克制。參院黨鞭迪克．德賓是我多年的友人，要求增加刺激方案裡用於基礎設施的金額。眾院多數黨黨鞭吉姆．克萊伯恩援引當年新政漠視黑人社區的歷史教訓，詢問我們會如何避免重蹈覆轍，保護像是他的家鄉南卡羅來納州等州？維吉尼亞州眾議員艾瑞克．康特（Eric Cantor）是共和黨在眾院的第二號人物，屬於保守的「少壯派」（Young Turks），大家都知道他覬覦貝納的位子。他稱讚我們在刺激方案裡的減稅措施，但是想知道規模更大、永久性減稅的做法是否更為有效？而非花錢在食物券這類他認為自由派的敗筆項目。

不過只有瑞德、麥康諾、裴洛西、貝納四人的意見讓我和拜登了解

什麼才是真實現況（各個陳述時客氣有禮到令人咬牙切齒，而且還需要一番翻譯才聽得懂）。

「嗯，總統當選人，」裴洛西說道：「我想美國民眾很清楚，你接了一個爛攤子，非常糟糕的爛攤子。當然，我們的黨團已準備負責任地清理你接手的爛攤子。但我希望我們對面的那群朋友記得，是民主黨（包括你這位總統當選人在內）站在本壘準備接招……儘管我們大家明白爛政治是怎麼回事……之前民主黨願意讓步，協助小布希總統通過問題資產紓困計畫。我希望共和黨友人也能投桃報李，在你所說的關鍵時刻，採取同樣負責任的態度與做法。」

翻譯：想都別想我們不會緊抓每一個機會提醒美國民眾，是共和黨人導致這次的金融危機。

瑞德說：「我們的黨團不會喜歡這個法案，但是我們別無選擇，所以我們只好搞定它，OK？」

翻譯：別指望麥康諾會幫一點忙。

貝納說：「嗯，我們樂於傾聽，但是恕我直言，我覺得美國民眾不會希望政府拿更多錢出來紓困。他們正在勒緊腰帶，希望我們也如法炮製。」

翻譯：我的黨團會把我釘在十字架，如果我說出任何合作的話。

麥康諾說：「總統當選人，我不能說，大家對你的提議有很大的興趣。但是歡迎你參加我們每週的午餐會，推銷你的提案。」

翻譯：你一定誤解我關心你的提案。

會議結束，我們下樓時，我轉身對拜登說：「嗯，情況比我預期的好。」

「是啊，沒有打架。」拜登道。

我笑道：「看到了嗎？這就叫進步！」



由於我上任後的頭幾週忙翻了，幾乎沒有時間認真思考當上國家元首後碰到的怪現象，這些怪象俯拾皆是而且已成慣例。但我沒唬你，真的是怪。每次只要走進室內，屋裡每個人都會立刻站起來，我受不了對

他們咆哮道：「坐下！」我告訴團隊不用多禮，這些不是我的風格。他們會笑笑並點頭，然後下次見面時，還是照樣行禮如儀。

我的名字幾乎消失，除了蜜雪兒、家人、幾位親密的友人（如馬丁），沒有人叫我巴拉克。不外乎「是的，總統先生」、「不，總統先生」。不過過了一段時間之後，我的工作人員在白宮內，和我說話或是提到我時，至少改用了比較口語化的「POTUS」（美國總統的簡稱）。

我每天的行程突然變成工作人員、組織單位、選民在幕後的拉鋸戰，每一方都希望他們的訴求被凸顯，他們的問題受到正視，最後透過我從來沒搞清楚的隱藏機制解決了搶人大戰。此外，我發現特勤局幹員每次對著手腕上的麥克風低語時，其實都在向有人監控的無線電頻道報告我的一舉一動，「叛徒前往住所」、「叛徒進入戰情室」、「叛徒到二級監獄」（Secondary Hold），這是他們透露我要去洗手間的委婉說法。

而且走到哪兒都有如影隨形的白宮媒體採訪團：包括一群記者與攝影師，每次我離開白宮，他們都會接獲通知，然後搭乘政府提供的休旅車，跟在我的車隊後面。這樣的安排合情合理，畢竟是公務活動。但是不久我就發現，這安排適用於一切活動，連蜜雪兒和我外出用餐，或是我到健身房打籃球，或是到附近的足球場替女兒的足球比賽加油打氣，這些記者團也是緊迫盯人。正如我當時的媒體祕書吉布斯所言，他們的理由是總統的一舉一動本質上都有新聞價值，所以媒體必須時時在場，以防萬一漏掉重要新聞。就我記憶所及，這些白宮記者採訪團拍到的照片中，我印象最深的莫過於穿著棉質運動長褲下車的畫面。這下我想偷偷潛出白宮大門享受所剩無幾的丁點隱私都泡湯了。我對這有點感冒，所以我在第一週就問了勞勃．吉布斯，如果我因為私務外出，可否甩掉媒體。

「這主意不好。」吉布斯說。

「為什麼？擠在那輛休旅車裡的記者一定知道，他們只是在浪費時間。」

「沒錯，但他們的老闆可不這麼認為。你別忘了，你自己承諾要領導史上最開放的政府。你若這麼做，媒體會跳腳。」

「我說的不是公務，」我反駁道。「我說的是和老婆約會，或是出

去透透氣。」我讀了夠多有關之前總統的資料，所以知道老羅斯福有次花了兩週到黃石公園露營、騎馬。在大蕭條期間，小羅斯福曾駕船沿著東海岸北上到加拿大新科西亞省（Nova Scotia）。我提醒吉布斯，哈利．杜魯門（Harry Truman）在總統任內，早上會在華府大街小巷穿梭散步。

「時代已經變了，總統先生。」吉布斯耐心地回我。「總之，你的決定，你說了算。但是我可要告訴你，擺脫新聞記者造成的風暴，不是我們現在樂見的。還有，說到別騷擾你女兒，這也會讓我更難爭取他們配合……」

我才準備回嘴，隨即閉嘴。蜜雪兒和我已經告訴吉布斯，我們的首要之務是確保女兒外出時，媒體不會騷擾她們。他知道，我不會莽撞行事而破壞這點。他成功打消我想「造反」之舉，但也聰明得沒有表現出一副洋洋得意。他只是拍拍我的背，然後回到他的辦公室，留我自己壓低嗓門碎碎念（這兒要感謝媒體記者，感謝他們同意在我擔任總統期間，不會打擾瑪莉亞與莎夏，對此我深表謝意）。

說到自由，我的團隊還真的給了我一個甜頭：我能夠保留我的黑莓機，更正確地說，我得到一個全新、經過特別改裝的設備，這可是花了幾週和各個網路安全人員交涉後才有的福利。有了它，我可以收發電子郵件，雖然過濾後大約只剩二十個聯絡人。內建的麥克風以及耳機插孔都被移除，因此無法當電話使用。蜜雪兒笑稱這個黑莓機猶如給幼兒的玩具電話，按個鈕，就會發出聲音、亮個燈之類，但實際上毫無功能。

鑑於這些限制，我與外界的聯繫多半得仰賴三位助理：勒夫，他同意繼續留任，擔任我的個人助理；布萊恩．莫斯泰勒（Brian Mosteller），挑剔又講究的俄亥俄人，負責籌畫我在白宮建築群裡每天大大小小的活動；凱蒂．強森（Katie Johnson），她原本是普洛菲的助理，務實而嚴肅，現在的工作和以前差不多，只是雇主換成了我。這三人猶如我的守門員以及個人的維生系統，幫我過濾電話、安排我剪頭髮的時間、提供簡報資料、讓我準時出席、提醒我員工的生日並幫我買好卡片等我簽字、示意我領帶沾了湯汁、忍受我的咆哮以及冷笑話、讓我每天十二至十六個小時工作下來仍能保持運轉不會當機。

外橢圓形辦公室裡唯一一位年過三十歲的職員是白宮攝影師皮特．

蘇沙（Pete　Souza）。他五十多歲，身材結實，皮膚黝黑，透露他葡萄牙裔的血統。這是他第二次擔任白宮攝影師，之前是在雷根政府任內。歷經各種教學工作和自由接案，後來進入《芝加哥論壇報》，曾經報導阿富汗戰事的初期新聞，以及我剛進入聯邦參院時的消息。

我立刻就喜歡上他這個人：他具備攝影記者的天分，擅長用一張照片畫龍點睛地呈現複雜的新聞，他也聰明、不做作，雖然有些易怒，但絕對不憤世嫉俗。我們勝選後，他同意加入團隊，條件是我不得對他設限。基於我對他的信心，所以答應他這要求，接下來八年，皮特每役必與，從未缺席。每一次會議，他都在角落記錄；每一次的勝利與失敗，他都是見證人；偶爾曲著嘎嘎作響的膝蓋取景；除了相機的快門聲，聽不到他任何聲音。

他也成了我的好友。

在這個陌生、新奇、被封閉的棲息地裡，我和一起共事的人相處愉快，也信任他們。而工作人員支持、善待我以及家人，讓我十分感恩。雷．羅傑斯（Ray　Rogers）與昆西．傑克遜（Quincy　Jackson）這兩位被指派到橢圓形辦公室擔任助理的年輕海軍士兵，更是幫了我大忙。他們負責替遊客張羅點心，以及每天在橢圓形辦公室用餐區旁的小廚房裡幫我準備豐盛的午餐。白宮通訊室的工作人員裡，有一對兄弟檔，奈特與魯克．艾莫里（Nate　&　Luke　Emory），他們負責架設講台、提詞機、錄影設備等等，往往都是最後一刻才接到通知。或是芭芭拉．史旺（Barbara　Swann），每天負責送信的她，似乎除了對每個人和顏悅色，其他都不會。

東廂的工作人員也是我們的恩人。我們的新家與其說是個家，不如說是精品旅館總統套房的擴大版，配備了健身房、游泳池、網球場、電影院、沙龍、保齡球道、醫務室。工作人員由白宮內務大管家（Chief Usher）史蒂夫．羅雄（Steve　Rochon）統轄指揮，羅雄曾服役於海岸防衛隊，官拜海軍少將，在二○○七年受雇於布希總統，成為白宮第一位非裔內務總管。每天都有清潔人員打掃，讓官邸一塵不染。廚師小組輪流為我們家人準備三餐，有時得張羅幾百位賓客的派對；管家隨時聽候差遣，提供飯菜或是任何你要的東西；總機接線生也一定在位子上，二十四小時接聽電話，早上還要負責叫我們起床；招待員（ushers）每天

早上在小電梯裡等我，協助我下樓辦公，傍晚下班回家，他們也已等在電梯裡送我上樓；工程師水電工隨時待命，負責修復屋裡任何壞掉的東西；花藝設計師在每個房間擺放了新鮮花材，設計充滿變化，手藝讓人讚嘆。

（在此要指出一點，只因大家知道後往往覺得意外，那就是第一家庭得自掏腰包添購新的家具，一如其他會用到的東西，包括日用品、衛生紙、乃至總統為了個人晚宴而另外加聘的工作人員等等。白宮預算裡的確為新總統重新裝修橢圓形辦公室而預留資金，但是碰到歷史性的經濟衰退，我覺得現在並非花錢的時候，所以儘管椅子與沙發上的靠墊與靠枕有些已破舊不堪，但我決定還是將就地用。）

身為總統，至少有三個貼身助理，都是海軍指派，第一位是山姆．薩頓（Sam　Sutton），講話輕聲細語，體型健碩。在白宮的第一天，我走進將臥室與浴室相連的衣櫃，發現每一件襯衫、西服、長褲都熨燙得平平整整，井然有序地掛在架上，鞋子擦得閃閃發亮，每雙襪子與每件短褲也摺疊得工工整整，收納在抽屜裡，彷彿百貨公司的展示櫃。晚上我從橢圓形辦公室返回東廂，將衣服掛進衣櫃（只稍稍地弄亂了一些！但這已是一大進步，按照我以前的習慣，早把衣服掛在最近的門把上，這是蜜雪兒最受不了我的地方之一）。薩頓走到我旁邊，輕聲但堅定地說，從現在開始，我最好把整理衣服這檔子事交給他，這轉變不僅可替我整體的外觀加分，還百分之百有助於我的婚姻。

當然這些都不是難以適應的事，只不過還是有些不安。選戰期間，蜜雪兒和我已經習慣走到哪兒都有人跟著，但是他們並未登門入室。此外，家裡處處有管家、女傭，也讓我們不太適應。我們擔心，在養尊處優的新環境下，女兒會被寵壞，養成不良習慣，所以我們訂了規矩（執行成效一般般），要求她們每天早上上學前，必須打掃自己的房間、整理自己的床。我的岳母不願讓任何人伺候她，所以請工作人員教她如何使用洗衣機與乾衣機，以便自己洗衣服。我盡量讓充當個人辦公室的「條約廳」（Treaty　Room）保持整潔，但房間還是散見一堆的書、紙張、各式各樣的垃圾，和之前的「洞穴」沒什麼兩樣，這點讓我自己都覺得不好意思。

多虧白宮官邸慷慨又專業的工作人員，我們漸漸適應白宮的新環

境，安頓了下來。我們和每天要碰面的廚師與管家打成一片，而我的個人助理有非洲裔、拉丁裔、亞裔，都是男性，只有克莉絲．科默爾福（Cris　Comerford）是女性（她是菲律賓裔，最近受聘為白宮的行政主廚，是歷來擔綱此職的第一位女性）。儘管他們悉數開心自己能在白宮找到高薪、穩定、福利佳的工作，但從他們的種族背景，很難忽視早期留下的印痕。當時社會有明確的界線與地位之別，那些坐上總統寶座的人被這些他們認為無法與其平起平坐的人服務時，內心深處應該無任何不安吧——當時有當時的背景，因此我們無法說他們的不是。

最資深的管家是兩位黑人，兩人挺著又圓又大的肚子，帶著慧黠的幽默感，這樣的睿智來自於站在第一線，親歷黑人爭平權的歷史。巴迪．卡特（Buddy　Carter）在尼克森總統快下台之前進入白宮服務，一開始負責接待下榻布萊爾宮的貴賓，繼而接手在白宮官邸的內務。馮．艾佛瑞特（Von　Everett）自雷根以降就在白宮服務。這兩位管家提到之前的第一家庭時，帶著誠摯的感情而且尺度拿捏得宜。無需我多言，他們對我們一家人的照顧真的沒話說。艾佛瑞特對於莎夏的擁抱毫無免疫力，卡特常在晚飯後開心地多偷渡一球冰淇淋給瑪莉亞。兩人也能融洽地和瑪麗安交談。看到蜜雪兒穿了一件特別漂亮的衣服時，眼神滿是驕傲。對待瑪麗安的兄弟、蜜雪兒的叔叔等，也都一視同仁。彼此熟了之後，他們看到我們自己把餐盤端到廚房時，會急得出聲抗議，就怕白宮內務工作人員看到了，會覺得他們失職。我們花了好幾個月才說服他們，服務我們一家人用餐時，拜託別穿燕尾服，請換上卡其褲與T恤。

艾佛瑞特解釋道：「我們只是想確定你受到的待遇和其他總統一樣。」

「沒錯，」卡特道。「總統先生，你和第一夫人真的不懂這對我們的意義有多大。你能夠在這裡……」他搖了搖頭續道：「你真的不知道。」



在眾院議長裴洛西以及撥款委員會主席戴夫．奧比（Dave　Obey）協助下，加上幾位骨幹工作人員了不起的努力，我們的〈復甦法案〉完

成了起草，繼而送交眾院、獲得委員會表決通過、擇日交付眾院全院表決，這一切都在我上任後的第一週搞定。

我們覺得這是一次小小奇蹟。

這有助於提振民主黨議員對復甦方案的興趣，儘管他們一再挑剔各種細節。自由派議員抱怨，對企業減稅是給富人送禮。中間派議員對於龐大的金額感到不安，擔心這會引起選區裡保守選民的反彈。民主黨議員不分政治光譜，抱怨若直接挹注州政府紓困金，只會讓共和黨籍的州長拿這些錢去平衡預算赤字，讓自己看起來像個不亂花錢的正派負責任州長，而這些州長正是指控民主黨議員花錢不知節制、彷彿酒醉水手的人。

不管誰在白宮當家，這類低級的抱怨碰到任何重大立法倡議都是預料中的事。這在民主黨議員裡尤其常見，基於種種原因（可能是成員背景較多元，或可能是對權威有更大的反感），他們似乎對於欠缺紀律甚感自豪，幾乎到了違反常情的地步。當這些牢騷蔓延到媒體，記者拿少數幾個唱反調的人大作文章，炒作民主黨高層鬧內訌的地步，這時伊曼紐爾或我打電話給嚴重鬧事的同志，向他們解釋（用最直白甚至見不得光的髒字狠話），告訴他們諸如「重量級民主黨員砲轟歐巴馬的刺激方案」、「民主黨員清楚表態不會鬆動立場」等新聞標題對我們的訴求沒有任何幫助。

看來對方收到了我們的訊息。我們在草案的細節上做了一些讓步，提高國會視為優先項目的資金，削減我們計畫裡的若干金額。等一切塵埃落定後，法案內容保留了我們經濟團隊近九○%的提議，也成功地讓法案擺脫了「專項撥款」的陋習，還避開了鉅額揮霍，這些可能會拖累刺激方案在民眾眼裡的評價。

但還欠一個東風：共和黨的支持。

打從一開始，我們就沒有一個人樂觀地認為能得到共和黨高票贊成，尤其是數十億美元紓困金融後餘波不斷。多數眾院共和黨籍議員投票反對問題資產紓困計畫，儘管同屬共和黨的總統小布希對他們施加龐大壓力。那些投票支持問題資產紓困計畫的議員持續受到右翼痛批，而且該黨的核心也愈來愈相信，他們之所以在連續選戰中慘敗，原因之一就是小布希總統的領導偏離了保守、小政府的路線。

不過一月初與國會四大咖會面之後，我告訴團隊加強對共和黨的遊說。我對他們說，不僅在作秀，還要認真做。

這決定激怒了一些民主黨議員，尤其是眾議員。民主黨在眾院淪為少數黨已有十多年，所以眾院民主黨議員完全被排除在立法程序之外。而今他們奪回眾院的多數黨地位，根本不樂見我對曾給他們苦頭吃的前政敵遞出橄欖枝。他們認為我只是在浪費自己的時間，也過於天真。一位議員對我直言：「總統先生，這些共和黨議員沒有興趣和你合作，他們一心只想打擊你。」

我心想他們也許說得對。但是基於種種原因，我覺得至少得先試探一下。我明白，如果能先在眾院打出漂亮一仗，那麼就能輕易爭取兩位共和黨籍參議員支持，以免上演霸占主席台冗長發言的把戲。人多才安全，這是華府幾乎每一位政治人物的金科玉律。共和黨票數也為保守選區出身的民主黨議員提供有效的政治掩護，這些議員已預期未來的連任之戰會很辛苦。老實說，光是與共和黨協商就足以作為轉移焦點的方便藉口，畢竟我們自己的黨員偶爾會提出一些奇特想法（對不起，議員，但是合法化大麻和我們現在討論的刺激方案是兩回事……）。

但是對我而言，向共和黨議員遞橄欖枝不只是戰術而已。自從我在波士頓的全代會發表演說後，一直到競選接近尾聲那幾日，我一再主張，全國民眾並不像政治所言那麼涇渭分明、誓不兩立，所以要做大事，我們必須擺脫兩黨之間的爭執。而最好的方式莫過於有實力有優勢的一方主動向另一個陣營示好，畢竟現在我不見得需要眾院共和黨議員支持才能讓法案過關不是嗎？我心想，保持開放心態加上些許的謙卑，也許可以讓共和黨高層感到意外與措手不及，繼而降低他們的疑慮，同時也延續這樣的合作關係到其他問題上。如果這招無法奏效，共和黨拒絕我的主動求和，至少選民知道若華府功能不彰，誰該被究責。

我們網羅了菲爾．席利羅（Phil Schiliro）擔任白宮立法事務辦公室主任，他曾在眾院擔任工作人員，為人精明靈活。他身材高大，頭有些禿，笑聲高亢，掩蓋了他冷靜不張揚的氣質。自國會開議第一天，他就開始尋找可談判的合作對象，有時會打電話給我、伊曼紐爾或拜登，協助他拉攏某個議員。碰到有些共和黨議員表示對增建基礎建設感興趣時，我們會請他們列出一張優先建設的清單。當有些人表示，若將補貼

避孕措施納入刺激方案裡，他們無法投票支持該法案，這時我們會呼籲民主黨議員刪掉該條文。當艾瑞克．康特建議，合理修改一條跟稅務相關的條文，儘管他根本不可能對法案投贊成票，我還是告訴工作人員改吧，希望這能讓對方知道，我們做決定時，會給對方預留一個位子。

但是每過一天，共和黨願意合作的可能性似乎愈來愈渺茫。那些一開始表態有合作意願的議員不再回我們的電話。眾院撥款委員會的共和黨議員杯葛〈復甦法案〉的聽證會，聲稱事前沒有被認真諮詢意見。共和黨在媒體上攻擊該法的力道愈來愈不節制。拜登表示，麥康諾揮舞鞭子給旗下黨團下馬威，禁止他們和白宮討論振興方案，而眾院民主黨議員也透露，他們從共和黨同仁那裡聽到類似的話。

「我們不玩了，」一位共和黨議員這麼說道。

儘管前景黯淡，我想我還是得再碰碰運氣。我預計在一月二十七日眾院表決的前夕，拜訪眾院與參院的共和黨黨團，看看能否說服幾個議員改變心意。我花了些時間準備演說，確保自己掌握了一切的事實與數據。拜會國會的前一天早上，伊曼紐爾與席利羅和我在橢圓形辦公室會合，複習我們認為共和黨可能買單的論點。我們正準備搭車到國會山莊時，吉布斯與阿克塞爾羅走進辦公室，給我看了美聯社一篇剛出爐的報導，發稿時間就在貝納會晤他的黨團之後。新聞的標題是：籲眾院共和黨議員反對振興方案。

「這是什麼時候的事？」我一邊問，一邊快速掃描新聞。

「大約五分鐘前。」吉布斯說。

「貝納有事先打電話提醒我們嗎？」我問。

「沒，」伊曼紐爾說。

「那麼我可否假設這垃圾報導不實？」我說道，然後我們一群人步出辦公室，找野獸去。

「這麼做是對的，總統先生。」伊曼紐爾道。

黨團會議本身並無明顯敵意。我抵達時，貝納、康特、眾院共和黨團主席麥克．彭斯（Mike Pence）已經在講台上（這安排巧妙地迴避我們，以免被問到剛剛那陰招）。貝納短暫介紹我的背景，我起身走向講台，一些人有禮地鼓掌。這是我第一次參加眾院共和黨人的聚會，他們的同質性之高，很難不讓人訝異：台下一排接著一排坐著中年白人男

子，穿插十多位左右女性，外加兩三個拉丁裔與亞裔。我簡短地為〈復甦法案〉據理力爭，援引經濟崩盤的最新數據，呼籲盡速採取行動，法案裡包含了共和黨長期以來力倡的減稅政策，以及一旦危機過後，我們民主黨會全力履行平衡預算赤字的承諾，多數人臉上面無表情。當我開放提問時（更準確地說，他們將自己的論點包裝成問題），大家才又精神奕奕。我欣然回答所有問題，彷彿我的答案很重要，足以影響他們。

「總統先生，為什麼這法案沒有處罰當初立法強迫銀行提供房貸給不符資格的借款人？這個民主黨主導的立法才是導致這次金融危機的真正元凶。」（掌聲）

「總統先生，我這裡有一本書顯示，新政並未終結大蕭條，反而讓事情變得更糟。你是否同意民主黨所謂的刺激方案只是在重蹈之前的覆轍，留下龐大債務的爛攤子給子孫？」（掌聲）

「總統先生，你會讓裴洛西擱置她充滿黨派偏見的法案，應美國民眾要求，重新展開開誠布公的協商嗎？」（歡呼、掌聲、一些不滿的叫囂）

到了參議院，安排沒那麼正式僵化。拜登和我坐在桌邊，大約四十位參議員與會，其中不少人是我以前的同仁。會議的實質內容則和眾院差不多，每一位願意發表意見的人，彈的調大同小異，不外乎振興方案充滿自肥、破壞預算平衡、「替特殊利益團體紓困」等等，如果要他們合作，民主黨必須刪掉這些。

返回白宮途中，伊曼紐爾氣沖沖，而席利羅沮喪不已。我告訴他們沒關係，我還滿喜歡這種你來我往、針鋒相對。

「你認為有多少共和黨人會加入賽局？」我問道。

伊曼紐爾聳聳肩道：「如果運氣不錯，也許有十多個。」

事後證明這預測過於樂觀。隔天，眾院全院表決，結果〈復甦法案〉以二四四票贊成、一八八票反對（沒有一個共和黨議員倒戈）通過。這是麥康諾、貝納、康特等人作戰計畫的第一槍，接下來八年共和黨議員以驚人的紀律嚴格執行這個計畫：無視情況、議題，以及對國家造成的後果，一律拒絕和我以及政府任何一位官員合作。

你可能會認為，對於剛經歷兩次慘敗痛擊的共和黨，若走好戰、全面阻撓的路線可能會有很大的風險。此外，在國家陷入危機之際，這麼做肯定不負責。

但你若像麥康諾與貝納，心裡最在意的莫過於重掌大權，那麼近代的歷史顯示，這樣的戰略的確合理。儘管大家嘴巴上表示，希望政治人物和平相處，但是美國選民鮮少獎勵與執政黨合作的在野黨。在一九八○年代，雷根當選總統以及美國向右轉之後，有好一陣子民主黨還是保住了眾院的主導權（但不包括參院），部分是因為「負責任」的共和黨領導人願意協助國會正常運作。唯金瑞契馬首是瞻的共和黨人進入眾院後，讓國會殿堂淪為野蠻戰場，眾院的主導權才易主。同理，民主黨協助老布希總統通過減稅以及處方藥計畫，結果遭選民唾棄，在選舉年敗北，無法奪回共和黨控制的國會。直到他們開始挑戰共和黨領導人，從社會安全福利民營化乃至伊拉克戰爭，無一不反，結果重新贏回參眾兩院的多數黨地位。

麥康諾與貝納並未忘記這樣的教訓。他們明白，協助我們政府，以便政府能夠有效而持續地拿出辦法因應危機，只會有利我的政績，同時等於默認，他們反政府、反立法的言論已破產，失去公信力。反之，如果他們奮力一搏，煽動爭議、 故意阻撓，至少還有機會動員基本盤，同時在當前全民已不耐煩之際，拖累我以及民主黨。

為了執行他們的戰略，共和黨領袖掌握了幾個有利條件——首先是現代新聞報導的本質。我擔任聯邦參議員以及競選總統期間，認識了多位全國政治線記者，整體而言，他們聰明、勤奮、有操守、盡全力弄清事實真相後才置評。同時，保守派的想法也沒錯，認為多數新聞記者的立場在政治光譜上，偏向自由派這端。

這點似乎讓記者不太可能成為麥康諾以及貝納計謀的幫凶。但是不知是否因為害怕被貼上報導偏頗的標籤，或是因為衝突新聞才有看點，抑或應總編輯的要求，還是在網路時代二十四小時新聞不斷線的生態下，這是準點交稿的最簡單辦法。總之他們報導華府新聞時，出現大同小異的集體性做法，遵循可預測卻讓人沮喪的腳本：

報導一方的說法（包含有哏的妙語）。

報導另一方的說法（有限的反對意見，罵得愈凶、髒字用得愈多愈好）。

誰對誰錯，留給民調決定。

過了一段日子，工作人員和我對這類「各說各話／各打五十大板」的報導形式已感到麻木，甚至可以拿此自我解嘲（「在今天唇槍舌劍的記者會上，有關地球形狀的辯論，大家吵得可凶了。歐巴馬總統宣稱地球是圓的，遭到共和黨不留情的抨擊，後者堅稱白宮掩蓋事實，扣住可佐證地球是平的文件」）。在最初幾週，白宮的通訊聯絡辦公室團隊尚未成形，我們對這類報導後來雖然漸漸免疫，但剛開始還是會覺得匪夷所思。因為共和黨不僅大剌剌兜售半真半假的新聞，還面不改色地對〈復甦法案〉撒謊（宣稱我們計畫斥資數百萬美元在拉斯維加斯蓋個暴民博物館，或是裴洛西提議撥三千萬美元拯救一種瀕臨絕種的老鼠）。但是紙媒與電視報導時，卻將這些漫天大謊包裝成有事實根據的純新聞（straight news）。

受夠了我們一再抗議，也許一家媒體終於願意在報導時，對共和黨的主張進行事實查核，但是事實鮮少能和聳動標題搶快。多數美國人早已被洗腦，深信政府只會浪費錢，沒有時間也沒有習慣持續追蹤立法程序上的細節，不清楚誰在協商時講理或誰不講理。他們聽到的都是華府記者團告訴他們的——民主黨與共和黨又鬧翻了，政治人物大肆揮霍，白宮新主人無能為力改變現狀。

當然，抹黑〈復甦法案〉能否奏效，還是得看共和黨領導人團結國會議員的能耐。至少他們需要確保會跑票的議員不多，不足以讓外界將振興方案視為「跨黨派的產物」，畢竟（麥康諾稍後提出解釋）「若法案被貼上跨黨派的標籤，大家會認為差異已獲解決」。既然多數共和黨議員出自純共和黨的選區或州，因此這差事對共和黨高層而言應該相對輕鬆些。他們的基本盤選民，每天被福斯新聞網、廣播電台脫口秀、莎拉．裴琳演講等洗腦，完全沒有妥協讓步的意思。實際上，威脅這些議員連任成敗的最大敵人，是覬覦他們位子的挑戰者，這些人可能會指控現任議員是「未出櫃」的自由派。林博抨擊像麥肯這樣的共和黨議員，因為大選落幕後，麥肯等人表示希望我執政成功。「我希望歐巴馬失敗！」林博這位電台脫口秀主持人吼道。在二○○九年初，多數共和黨民

選官員認為在公開場合如此直接表態並不明智（在私下場合又是另一回事，我們稍後學到了這點）。但是就連不同意林博的政治人物都明白，單憑這麼情緒化的一個聲明，他就有效地宣泄並左右了一大部分選民的看法。

保守派大金主也加入戰局。像商會這樣的傳統商業性組織，眼見經濟如骨牌般塌陷並已衝擊到旗下企業成員的營收，最後不得不出來公開支持〈復甦法案〉。但是他們對共和黨的影響力已經式微，不如億萬富豪兄弟檔大衛．柯克、查爾斯．柯克（David and Charles Koch）等意識形態強烈的富商，柯克兄弟過去數十年來挹注了數億美元有系統地建立智庫、組織倡議團體、精進媒體操作、培養政治操盤手，目標明確，就是要把現代福利國殘餘的遺跡掃蕩得一乾二淨。對他們而言，所有稅收都是政府在沒收人民財產，目的是為社會主義鋪路；所有規範都是背棄自由市場原則以及美國生活方式。他們認為我的勝選是致命威脅——這也是為什麼在我就職後不久，他們號召了美國最富有的保守人士齊聚在加州印第安泉（Indian Wells）精心打理的高級度假中心，集思廣益，制定反擊策略。他們不願意讓步、不想達成共識，他們要戰鬥。他們也讓大家知道，共和黨政治人物如果不處處拿出勇氣與決心反抗我的政策，不僅金脈會被切斷，也會淪為有充裕資金做後盾的挑戰者攻擊的箭靶。

儘管面臨來自選民、金主、保守派媒體的施壓，有些共和黨議員仍有意和我合作，但是對於這些人而言，同儕的人情壓力往往成功地讓他們打退堂鼓。在政局交接期間，我會晤了新罕布夏州共和黨籍參議員朱德．克雷格（Judd Gregg），表示有意延攬他擔任商務部長，這也是我兌現跨黨派治國的政見之一。正派的他隨即表示願意，因此在二月初，我們宣布了這項人事任命案。但是共和黨對〈復甦法案〉的反對力道愈來愈猛烈，麥康諾與其他高層在黨團會議上以及參院院會上，把他批得體無完膚，據說前第一夫人芭芭拉．布希也介入勸阻他入閣，最後克雷格改變初衷，在人事案宣布一週後，他來電要求退出。

並非每個共和黨人都能確切掌握黨內瞬息萬變的風向。在參院表決〈復甦法案〉的當天，我在佛羅里達州的麥爾茲堡（Fort Myers）參加市民大會，希望藉由與民眾面對面，鼓吹大家對該法的支持，也讓我有

機會回答與經濟相關的問題。佛州州長查理．克里斯特（Charlie Crist）和我一起出席。他是共和黨內的溫和派，為人友善，談吐文雅，一表人才——皮膚是健康的古銅色、銀髮、牙齒亮白，彷彿直接從模子裡刻出來。克里斯特在當時人氣極高，給人的形象是可以跨黨派合作，避開會製造分歧的社會議題，專注於推廣商業與觀光業。他也清楚，自己的佛州深陷麻煩：佛州是次貸風暴以及房市泡沫的熱點之一，經濟以及州政府預算猶如自由落體般直直落，亟需聯邦挹注資金。

克里斯特基於人格特質以及必要性，同意出席市民大會，負責擔任引言人，並公開表態支持〈復甦法案〉。儘管麥爾茲堡的房價已重挫約六七％（房子因違約被銀行提前收回拍賣的比例高達一二％），當天的會議熱鬧又有活力，與會者多半是民主黨人，還沈浸在「希望與改變」的勝選情緒裡，莎拉．裴琳後來奚落我的競選口號是「搞什麼希望和改變的鬼東西」。克里斯特合理而謹慎地解釋他為何支持〈復甦法案〉，指出該法對佛州的好處，以及民選公僕必須將人民的利益擺在政黨政治之前，他說完之後，我給了這位州長歐巴馬式的標準「哥兒們互抱」——握手、伸一臂環抱對方的背輕拍、給對方感激的眼神、對著他耳邊低語道謝。

可憐的克里斯特。我怎麼也料不到我倆兩秒鐘的兄弟互抱竟是斷送他政治生涯的死亡之吻。短短幾天，「哥兒們互抱」的畫面搭配追殺克里斯特的呼聲，陸續出現在右翼媒體。短短幾個月，克里斯特從共和黨明日之星淪為人人喊打的賤民。他被視為卑躬屈節的代表性人物、個性軟弱、只顧自己的機會主義者，僅名義上是共和黨人（RINO），現在必須對他殺雞儆猴。整個風暴延續了一陣子。在二○一○年的參院改選，克里斯特被迫以獨立人士參選，遭遇保守派力拱的後起之秀馬可．魯比歐（Marco Rubio）痛宰。他後來捲土重來，只不過跳槽到了民主黨，成功拿下佛州在聯邦眾院的一個席次。然而他的際遇給了其他共和黨議員上了一課。

和歐巴馬政府合作，後果自負。

如果你必須和他握手，務必要露出不開心的表情。



回顧過去，很難不去重溫當上總統後頭幾週，政壇的各種周旋與角力——共和黨的反抗力道愈來愈強（不管我們說了什麼或做了什麼），以及共和黨逢歐必反的做法如何徹底影響了新聞界以及大眾看待我們的所作所為。畢竟這些角力為接下來的幾個月乃至幾年的發展都定了調，讓美國人的政治感情一分為二，劈出一道無法跨越的鴻溝，而今十年過去，我們還在為這個問題頭疼不已。

不過在二○○九年二月，我滿腦子想的是經濟而非政治。因此有必要在此點出與查理．克里斯特互動的插曲裡，我漏掉了一則相關訊息：就在上台與他互擁的幾分鐘前，我接到伊曼紐爾的電話，告訴我〈復甦法案〉已在參院過關，意味著該法終於在國會兩院闖關成功。

一路下來，我們的做法並不符合我在競選時倡議的政治新氣象，那已是老派做法。眾院的表決結果一出爐，已清楚顯示，法案要能夠獲得跨黨派廣泛支持已不太可能，我們遂將重點縮小到爭取六十一位參議員支持，六十一是因為沒有一位共和黨籍參議員禁得起跑票，然後被貼上標籤，說他是助攻歐巴馬法案過關的關鍵一票。在麥康諾精心營造的氛圍裡，就連表態考慮支持的共和黨參議員也只有三位，他們自稱是黨內的溫和派，分別是緬因州的蘇珊．柯林斯（Susan Collins）與奧林匹亞．史諾（Olympia Snowe），以及賓州的阿倫．斯派克特（Arlen Specter），這兩州是我輕鬆打贏總統選戰的州。他們三人連同本．尼爾森成了〈復甦法案〉能否闖關的守門人。這四人可是毫不客氣地向我們要求鉅額的過路費。尼爾森是內布拉斯加的民主黨籍參議員，立場保守，儼然是其他六、七位保守州同黨參議員的非官方發言人。這些保守派議員只要碰到有爭議的法案，首要之務就是站好位置，讓自己的立場比瑞德與裴洛西還要偏右，因此被華府的權威人士冠上了「中間派」的殊榮。

斯派克特曾兩度對抗癌症病魔，堅持將〈復甦法案〉裡的一百億美元指定給國家衛生研究院（NIH）。柯林斯要求刪掉法案裡用於學校建設的經費，並納入「提高最低稅負免稅額的修正條款」（AMT patch）——這規定可以避免中高層納稅人支付更高的稅金。尼爾森要求對偏鄉挹注更多的醫療補助（Medicaid）。儘管這些人的要求會讓法案新增數

十億美元，但他們堅持，〈復甦法案〉的總經費必須壓在八千億美元以內，因為任何金額高於這數字似乎都「太多了」。

就我們所知，這些要求沒有任何經濟邏輯，完全是政治立場使然，也因為政治人物知道他們握有籌碼，所以敢這樣子咄咄逼人。對華府的新聞圈而言，他們覺得這四位參議員的「跨黨派」合作，展現了所羅門的智慧與理性。同時，自由派的民主黨人（特別是民主黨籍眾議員） 對我則是火冒三丈，認為我拱手讓這「四人幫」決定了〈復甦法案〉的最後內容。有些人氣得甚至建議我，下鄉到他們的選區，直接與選民面對面，痛批史諾、柯林斯、斯派克特、尼爾森等四人，直到他們放棄「獅子大開口」的要求。我告訴他們，我不會這麼做（拜登、伊曼紐爾、席利羅、瑞德、裴洛西等人也和我一樣），認為採取猛烈攻勢可能會適得其反，也會關閉未來與這四人合作的大門，畢竟未來要通過其他法案時，可能還需要靠這四人協助。

總之，時間所剩不多。或者誠如阿克塞爾羅之後描述的，房子已經著火，但只有這四位參議員有滅火器。經過一週的協商（外加我、伊曼紐爾、還有拜登紛紛出馬，對他們極盡地誘哄、糾纏、噓寒問暖等），終於達成協議。四人幫大抵得到他們想要的，我們則得到他們的票，並保留了〈復甦法案〉裡近九成的原始內容。除了柯林斯、史諾、斯派克特三人，這個厚達一○七三頁、修正過的〈復甦法案〉在參眾兩院的表決結果，呈現涇渭分明的黨派立場。在我上台不到一個月，〈美國復甦與再投資法〉躺在桌上，等我簽署立法生效。



簽署儀式在丹佛自然科學博物館前舉行，只有一小群群眾與會。我們請了一家員工出資當股東的太陽能公司的執行長介紹我出場；我仔細聽他講述〈復甦法案〉對他這個產業的意義——可以不用裁員、還可增聘員工、希望能促進綠色經濟等等，這一刻讓我回味再三。

按照一般常規，我即將簽署的法案絕對稱得上歷史性：該法的規模堪比小羅斯福總統的新政。振興方案不只刺激整體需求，還有助於協助數百萬人度過經濟風暴；為失業的人展延失業保險；為饑餓的人提供糧

食援助；為生活丕變的人提供醫療照護。也為中產階級以及貧困的勞動家庭提供雷根總統以來最廣泛的一次性減稅。為美國的基礎建設以及運輸系統提供艾森豪總統以來最大規模的資金挹注。

這還不是全部。我們並未忽視短期的經濟刺激以及創造更多的就業機會。〈復甦法案〉也會履行我的競選承諾，提供鉅額頭期款實現經濟現代化，例如改變能源產業，做法是拿出前所未見的龐大金額投資乾淨能源、提升節能效力的專案。〈復甦法案〉也會資助幾世代以來規模最大也最具野心的教育改革。此外，病歷將逐漸電子化，希望能改革美國的醫療系統；也計畫將寬頻建設延伸到之前上不了資訊高速公路的教室以及偏鄉。

項目中任何一項計畫獨立出來立法，都足以成為任何一位總統的重大政績。而今它們包裹在一起成套通過，說不定可拿來代表整整第一個任期施政成功。

我參觀了博物館屋頂上的太陽能板之後，站在講台上，不忘感謝副總統以及團隊，在這麼龐大的壓力下，不負所託，完成使命。感謝國會那些協助讓〈復甦法案〉順利跑到終點線的人士；我用了好幾支筆簽署法案，和每一個人握手致意，並接受若干人的訪問，忙完了一切，終於一個人坐在總統專車的後座，心情不是得勝後的洋洋得意，而是大大鬆了一口氣。

或者更正確地說，鬆了一口氣是因為吃了大量不祥預感藥，所幸最後啥也沒發生。

我們的確在一個月內完成了需要幾年時間才辦得到的事，不過我們也在一個月內，花掉了兩三年時間才花得掉的政治資本。例如，很難否認麥康諾與貝納在新聞戰線上讓我們吃了不少苦頭。他們無情的攻擊繼續左右了外界對〈復甦法案〉的報導，他們每一次無的放矢指控我們瀆職與浪費，媒體都會大肆報導。有些華府政治名嘴接受共和黨的說法，認為我制定法案時，沒有努力拉攏足夠的共和黨議員，亦即沒有履行我會跨黨派治理國家的承諾。有些名嘴指出，和柯林斯、尼爾森、史諾、斯派克特達成協議，代表了華府讓人反感的討價還價現象，而非「可讓我們相信的改變力量」。

該法案通過前的幾週，公眾的支持度有增加的趨勢，但是很快地，

噪音發揮了影響力，扭轉這個趨勢。同時民主黨的基本盤中（大部分仍對勝選感到自滿，也對共和黨堅不讓步以及裝死的姿態感到焦慮），似乎對我們在〈復甦法案〉裡增加的諸多條文視而不見，反而對於我們不得不放棄的小部分條文斤斤計較。自由派的名嘴堅稱，如果我們當初能夠理直氣壯地悍拒四人幫的要求，振興規模也許會更大（實際上，法案最後的規模比許多這些名嘴數週前呼籲的規模還大了一倍）。女性團體對於刪除節育的補助感到不滿。運輸組織抱怨，增加大眾運輸費用根本不是他們爭取的項目。環保團體似乎光會計較只有一小部分資金用於乾淨煤項目，而懶得肯定〈復甦法案〉斥資大筆金額在再生能源上。

在共和黨攻擊與民主黨抱怨夾擊下，我想起了葉慈（W. B. Yeats）的詩〈二度降臨〉（The Second Coming）：我的支持者喪失信念，反對者充滿狂烈的激情。

如果通過〈復甦法案〉是讓經濟開始恢復正常運轉的一切，上述這些都不會讓我擔心。我有信心，我們團隊可以有效落實法案，向批評者證明，他們錯了。我知道民主黨選民最終還是會和我站在同一陣線，我的民調數字依舊居高不下。

問題是，我們至少還有三四個更大的計畫要推，才能終結金融危機，每一個計畫都一樣急迫，一樣充滿爭議，也一樣難以成功。彷彿爬上了陡峭的大山壁之後，遠眺發現還有更險峻的重巒疊嶂等著我克服，卻偏偏扭了腳踝、山雨欲來、補給品只剩一半。

我並未和團隊分享這樣的情緒，他們已經夠疲憊。我告訴自己咬緊牙關撐下去、繫緊鞋帶、省吃儉用口糧。

繼續往前走。

第12章

親愛的歐巴馬總統：

我今天被告知，從二○○九年六月三十日起，我將成為國內快速增加的失業者之一……

當我哄小孩就寢時，內心努力對抗著就要吞噬我的恐慌。我了解到，身為家長，我將不會有自己父母有過的那種機會。我無法看著小孩、真誠地告訴他們，只要勤勉工作和犧牲奉獻，一切夢想都可能實現。今天我認識到政府辜負了我，以致即使我的選擇與行事一切正確也無濟於事。

雖然政府常說會保護和協助美國中產階級，但我所見正好相反。我看到的是政府迎合遊說和特殊利益團體、花費數十億美元為金融機構紓困……

感謝你允許我在這個心緒激動的夜晚說出內心一些想法。

妮可．布蘭登（Nicole Brandon）敬上

維吉尼亞州

似乎我每晚都會讀到兩、三封類似的信。之後，我會把信放回紫色資料夾裡，擱在桌上高疊的文件上。那晚我在白宮條約廳讀完信後，落地鐘顯示已凌晨一點。我揉揉眼睛，心想需要換一盞更好的閱讀燈了，同時望向皮革沙發上方的巨幅油畫。畫中魁偉的威廉．麥金利（William McKinley）總統站著嚴肅地看一群蓄鬍男子簽署條約結束一八九八年美西戰爭。當年他們就是在我現在使用的這張桌上簽約。那幅畫雖值得美術館典藏，卻不適合掛在我的寓所辦公室；我提醒自己記得讓人換上一幅更現代的畫作。

從吃過晚餐後，我就一直坐在辦公室裡，中間只曾起身約五分鐘，去為兩個女兒蓋被子，和親吻蜜雪兒與她互道晚安。我的晚間時光幾乎

都是這樣度過。對我來說，那通常是一天裡最安靜、最有生產力的時刻。這時我可以繼續未完成的工作、為接下來的事預做準備，以及仔細閱讀最新的經濟數據、決策備忘錄、資訊備忘錄、情資簡報、立法提案、演講稿，和記者會談話要點。

閱讀民眾來函最能讓我確切感受到總統職責重大。我每晚會收到十封整齊地放在資料夾裡的信，其中有些是普通書信，有些則是列印出來的電子郵件。我習慣就寢前讀信，這自我上任隔天起就成為每日例行事項。我盤算，固定閱讀民眾來信、直接聽取其心聲，是使自己不致與外界脫節的有效方法。這些信對我來說就如同來自現實世界的靜脈點滴，它們每日提醒我莫忘人民的付託與信任，切記自己每個決定都會影響無數的人。我堅持呈給我的信要具有代表性（我告訴資深顧問皮特．勞斯，「我不想看一堆只說好話的支持者來函」）。總統答信辦公室每天從白宮收到的近萬信函或電郵裡選出十件放進紫色資料夾讓我過目。上任後第一週，多半是善意的書簡、道賀信、講述就職大典如何啟發人心的信札，甚至還有小孩提出立法建議（「您應制定法律使家庭作業減量」）。但數週後，民眾來信內容愈來愈嚴肅。有位二十年未換過工作的男士說，當他告訴妻兒自己遭裁員時內心羞愧不已。有位女士寫道，她貸款買的房子遭銀行法拍，如果無人立即協助，她將淪落街頭。一名學生說他因助學貸款用盡而被迫輟學，將搬回去與父母同住。有些信提供了詳盡的政策修訂建議，有些則充滿憤怒的質問（「為何司法部沒把任何華爾街騙子關進牢裡？」）或是心灰意冷的字句（「我懷疑你會看到這封信，但我想讓你知道，外面有人正在受苦受難」）。

許多寫信者緊急地向我求援。我會用有總統之印浮雕的便箋卡回覆，解釋重振經濟必須採行的步驟，並盡我所能鼓勵他們。然後，我會在他們的來函上寫下給幕僚的各種指示，例如：「問一下財政部能否與銀行研商一套再融資辦法」、「退伍軍人事務部是否有退伍人員貸款計畫？」或是「我們幫得上忙嗎？」

這通常能使相關部門關注民眾反映的問題並與寫信者取得聯繫。數天或數週之後，我會收到他們的備忘信函回報如何處理問題。有時，民眾會獲得救濟，暫時保住房子，或經由學徒培訓計畫得到工作機會。

然而，我們不能因解決了一些個案而自滿。我明白那些信代表全美

各地還有更多無助的民眾，仰賴我們保住其工作和住宅，使他們重拾昔日的安全感。不論我與團隊如何努力，不論有多少措施就緒，不論我發表多少演說，我們都無法避開這個無可爭辯的嚴峻事實。

在我就職三個月後，受苦受難的民眾比我初上任時更多了，而包括我在內，沒人能確認慘況何時才會緩解。



我於簽署〈復甦法案〉隔天（二月十八日）搭機前往亞利桑那州梅薩市（Mesa），宣布政府處理房市問題的計畫。房市崩盤是失業潮之外對一般民眾造成最直接衝擊的問題。在二○○八年，有三百多萬住宅進入法拍程序，另有八百萬戶有被法拍之虞。當年最後三個月期間，房價驟跌近兩成，即使是有能力續繳房貸的家庭也可能突然「溺水」（underwater），也就是說，他們的房屋現值可能低於尚未繳清的房屋貸款，他們的主要投資、為買房而存的積蓄從此變成沈重的債務負擔。

這個問題在次級房貸風暴中心內華達和亞利桑那州最為嚴重。這兩州許多住宅區宛如鬼城，如出一轍的大批新建房屋顯得死氣沈沈，有些一直賣不掉，有些售出後很快就成為法拍屋。它們最後都淪為空屋，有的門窗甚至被釘上木板封死。少數還有住戶的房子像是沙漠中的綠洲，不大的翠綠草坪經常修整，私家車道上停放著多部汽車，但在大片破敗的死寂背景前倍感孤絕。我記得在內華達競選時，曾遇見一位穿白色恤衫、看來壯實的四十多歲屋主，當時他關掉了割草機然後與我握手，他身後有個頭髮蓬鬆的小男孩飛快地踩著紅色三輪車兜圈子。他說自己比多數鄰居幸運，因為夠資深，他在工廠首波裁員時躲過一劫，而妻子的護理師工作也算穩定。然而，他們在房市泡沫高峰期以四十萬美元買的房子此時房價已被腰斬。他們曾爭論過是不是最好別再繳房貸，就這樣一走了之。在我們結束對話之際，他轉頭看著兒子，然後說：「記得小時候，我父親曾高談闊論美國夢，還強調最重要的是勤奮工作，然後買房子、組織家庭、做一切正確的事。而如今究竟怎麼了？什麼時候這些都變成了……」他的聲音逐漸微弱，似乎痛苦難言。最後他抹去臉上的汗水，再次發動他的割草機。

政府能做什麼以幫助像他這樣的民眾呢？他沒有失去住宅，但對昔日國人共有的進取精神與遠大理想喪失了信心。

「可負擔住宅」（Affordable-housing）倡議者和國會某些進步派議員正推動大規模政府計畫，期望不只為房子恐將不保的家庭減輕每月房貸繳款負擔，更實際地寬免其部分未償還餘額。乍看之下，這顯然是吸引人的主意：就像支持者說的，這是「為商業街（Main Street）而非為華爾街（Wall Street）紓困」。然而，全國房屋淨值貸款損失規模之大，已使得這樣的本金減記（principal-reduction）方案成本高到負擔不起。而且執政團隊推算，即使再推出一個「問題資產紓困計畫」（有可能在國會過關），對於救援二十兆美元的全美房地產市場也只是杯水車薪。

因此我們決定推動兩個較適中的方案，也就是「可負擔住宅改良計畫」（Home Affordable Modification Program）和「可負擔住宅再融資計畫」（Home Affordable Refinance Program）。前者旨在為合格的屋主將每月房貸繳款額降到不逾月收入三一%，而後者則協助房貸戶透過再融資取得較低利率的房屋貸款，而且「溺水屋」屋主也適用。我在梅薩市詳細說明了這兩個方案。就其設計來說，並非所有人都能受益，例如藉由次級房貸買了超過收入所能負擔的多餘房子的人，以及想炒房獲利而舉債投資房地產的人，都不是政府幫助對象。我們的救助目標鎖定數百萬搖搖欲墜的家庭：那些沒有不負責任購買行為、買房自住、如今需要救濟以渡過難關的家庭。

即使只是執行這些規模不大的計畫，我們在後勤支援上仍遭遇了種種阻礙。舉例來說，雖然民眾續繳房貸符合放款方的利益（由於房市不景氣，法拍屋只能賤價拍賣，放款方會蒙受極大損失），但房貸債權已不再由政府可以施壓使其合作的個別銀行擁有。房貸債權已被證券化、分售給全球各地不同的投資人，屋主永遠無法與這些不知名的投資者直接交涉，只能向那些比債務催收機構稍好一些的代收服務公司繳交房貸。由於沒有合法權限可迫使這些代收服務公司做任何事情，政府最好的辦法就是提供誘因，促使他們給予屋主喘息的機會。我們也必須說服房貸代收服務公司幫忙處理數百萬件申請案，以決定是否符合改良計畫或再融資計畫適用資格。然而，代收服務公司普遍設備不足、無法勝

任，而且它們也沒有義務幫政府。

政府究竟該救助哪些人呢？在經濟危機期間，我們所有的政策辯論始終遇到這類難題。畢竟，到了二○○九年情勢依然嚴峻，而絕大多數屋主仍千方百計想要續繳房貸以保住房子。許多人大幅減少外食，或辦理有線電視退租，或拿出原本準備作為退休金、子女大學教育經費的存款來繳房貸。

把民眾辛苦賺來的稅金用來幫他們陷困的鄰居減輕房貸壓力，這是公平的做法嗎？假若需要幫助的鄰居買了實際上負擔不起的房子呢？如果他們選擇了較廉價但風險較高的房貸呢？假設他們被房貸經紀人欺騙了，那麼會有差別嗎？如果他們前一年沒有儲蓄應急備用金而帶小孩去迪士尼樂園玩，這會使他們比較不值得救助嗎？或者，假如他們拖欠房貸不是因為蓋了游泳池或出國度假，而是因為失去工作、家人生病、雇主沒提供健保或不幸住錯了地方，那麼他們會比較值得同情嗎？

對於努力想遏止危機的決策者來說，這些都不是重要的問題，至少不是短期內的關鍵問題。如果你的隔壁鄰居家裡失火了，你不會想要消防隊在同意出動救火前，先弄清楚火災是雷電所造成，還是有人在床上抽菸所引發；你會想要他們在火勢波及你家前趕快讓火熄滅。大規模的法拍屋正損害所有人的房價並拖垮經濟，它的危害程度就如同五級大火一樣，而此時政府的角色就如同消防局。

但社會大眾很在意公平性問題。當專家批評政府救房市包裹方案、暗示七百五十億美元不足以應對這麼大規模的問題時，或是當倡議居住正義者抨擊我們沒有採取降減房貸本金的措施時，我並不感到意外。出乎我們預料的是那天在梅薩市最廣受矚目的一項批評。吉布斯在梅薩市群眾大會隔天說，消費者新聞和財經頻道（CNBC）商業評論家里克．桑特利（Rick Santelli）在電視節目中誇誇其談，滔滔不絕地抨擊我們的住宅計畫。吉布斯始終留意著這類事情，而這次他似乎很擔心。

「很多人看了那段錄影，」他說。「白宮記者團已要求我回應。你可能需要了解一下。」

我當晚用筆電看了那段影片。我和桑特利彼此熟悉；他能言善道，與多數商業節目名嘴無太大差別，總是油腔滑調地講一些市場傳聞和舊聞。這次他是在芝加哥商品交易所（Chicago Mercantile Exchange）做

現場節目，當他誇張地大肆抨擊政府時，身邊一群交易員自鳴得意地喝采助陣。他憤怒地引用共和黨人的標準論點錯誤地宣稱，政府會為那些陷入困境的不負責任敗家子和賴債不還的人清償房貸。他稱那些人為「輸家」，並高喊：「政府在鼓勵壞行為！你們有多少人願意為那些有額外臥房卻付不起帳單的鄰居繳房貸？」

桑特利還誇稱，「政府正在做的事情會使富蘭克林（Benjamin Franklin）與哲斐遜（Thomas Jofferson）等開國元勳死不瞑目。」他並建議，「七月在芝加哥發起茶黨運動」以阻止政府大撒幣。

我覺得這整件事純粹就是帶點娛樂性的噱頭，用意不在提供資訊，而是占用電視節目時段做政治宣傳，並使觀眾覺得自己與那些「輸家」不同、是真正掌握內幕消息的人。說到底，有誰會把這種半吊子的民粹主義當真？有多少人會認為芝加哥商品交易所的交易員足以代表全體國民？那些交易員能保住工作難道不是因為政府介入使得金融體系免於滅頂嗎？

換句話說，他根本就是胡說八道。桑特利自己心知肚明。而那些隨之起舞的電視台主播也同樣了然於胸。很顯然，那些交易員全然支持桑特利兜售影響力的行為。他們對這場全盤受人操控的遊戲並不感到困擾，如果操控的人不是他們，那就是他們的老闆——躲在會議室裡那群真正揮霍無度的人。他們毫不在乎，每當有一個「輸家」因華爾街在次級房貸市場恣意豪賭而買了負擔不起的房子，就會有二十個量入為出的人受苦受難。

交易員們甚至忿忿不平地自認是受害者，還指控政府將毀掉他們。有個交易員更透過桑特利的麥克風宣稱，政府的住宅計畫是「道德風險」（moral hazard）——這是民眾已耳熟能詳的經濟術語，原本用以解釋政府保護銀行免於大失血的政策，可能鼓舞更加肆無忌憚的金融冒險，但現在被用來反對政府協助那些沒有過失卻可能失去住宅的家庭。

我看過那段影片後相當惱火。我心想，那是熟悉的伎倆，到處都有保守派名嘴運用這種浮誇的戲法，妄談各種議題。他們拿弱勢者使用的語言來強調社會弊病，並把它改造成震撼彈。他們辯稱，問題已不再是有色人種遭受歧視，而是少數族群「打種族牌」獲取不公平優勢的「逆向歧視」（reverse racism）；問題不是出於銀行家把市場當成賭場，也

不在於企業以打壓工會或境外外包等方式壓低薪資，而在於人們懶惰又得過且過，而且還與華府自由派結盟，意圖從「製造者與實幹家」手中偷走經濟成果。

這類不合情理的言論毫無事實根據，但它們成為迷思，不但妄自將公平重新定義，還認定芝加哥交易員那類人是無辜受害者，宣稱他們發出了正義的怒吼。



我常會想起桑特利那段影片，因為在我任內類似的政治鬥爭層出不窮，也因為他至少道出了一個真相：自開國元勳立憲兩個多世紀以來，我們對政府的要求已有所改變。除了基本的抵禦外敵入侵、擴張領土、保護財產權、運用警力維護秩序之外，美國早期的民主體制對人民的事務大抵不加以干涉。後來，為了決定是否擴大財產權範圍、准許把黑人視為私有財產，國內打了一場血腥的戰爭。接著，親身體驗各種壓迫的勞工、農民與婦女陸續發起各自的運動爭取權益。而當大蕭條時代來臨，人們開始醒悟，若政府任由人民自生自滅，人民將為貧困與恥辱所苦。

這就是美國與其他先進民主國家創立現代社會契約的原因。隨著社會日趨複雜，政府具備了愈來愈多社會保險形態的功能，而這是人民集體拿出稅金建立起來的自保機制——當颶風摧毀我們的家園時，政府會有能力救災；當我們失業時可向政府請領失業救濟金；當我們年老時，社會安全保險與聯邦醫療保險能為我們減輕尊嚴受損；公用事業能為無利可圖的鄉下地方穩定供電和提供通話服務；各級公立學校與大學可使人人享有更平等的教育機會。

這些或多或少有了成效。在一個世代之間，絕大多數美國人的生活變得更好、更安全、更優渥，也更加公平。廣大的中產階級在此期間成長茁壯，富人依然富裕，雖然可能不像他們期望的那樣富甲天下，而窮人減少了，且沒有淪落到不堪想像的貧困境地。儘管我們有時會辯論稅負是否過重、特定規範會否阻礙創新、「保母國家」（nanny state）會不會削弱個人的積極主動性、某些計畫會不會太浪費，但我們普遍了解

社會給予大家公平待遇、提供所有人安全網的好處。

而維繫社會契約需要信任。我們必須有命運共同體的認知，即使我們不是一家人，至少屬於同一個群體，每個成員都值得我們關懷，並有權利對群體提出主張。我們必須相信，政府為幫助陷困者所採取的行動，也可能會用來救助我們；沒有人會鑽體系漏洞占別人便宜，而且或許在人生某個時刻，我們也會遭逢其他人現今經歷的不幸或逆境。

這些年來，事實證明要保持信任並非易事。種族的斷層線尤其嚴厲地考驗著我們的信任。人們必須具備高度的同理心與感同身受的能力，才能理解非裔等少數族群生活艱困，可能是種族歧視的殘酷歷史所造成，而不是肇因於無可改變的族群特性或個人選擇，因而可能需要政府額外協助。對於多數白人選民來說，這是難以理解的事情。歷史上有一些設計來幫助少數族裔的計畫，從「四十畝地與一頭驢子」（forty acres and a mule）到平權法案等，都遭遇了白人公開的對抗。即使是受到廣泛支持的公共教育、公部門就業等普及計畫，也因黑人與棕色人種同樣受益而引發過爭議。

而在經濟艱困時期，公民對社會契約的信任更備受考驗。隨著美國經濟成長自一九七○年代逐漸走緩、沒有大學學歷者收入停滯且找不到好工作、家長們開始擔心會一代不如一代，人們關懷的範圍愈來愈狹隘。大家變得容易懷疑別人是不是得到了自己沒能享有的好處，也變得不輕易信任政府會公平行事。

當今的共和黨宣傳的就是這一套——他們餵給民眾的訊息不是信任而是怨恨。共和黨政治人物，不論是總統候選人或地方學校董事會候選人，都以不同程度的巧妙手段把它作為宣傳的核心主題。它也成為福斯新聞網與保守派電台的傳播樣板，以及柯克兄弟資助的所有智庫與政治行動委員會的基本文本。他們宣稱，政府奪走勤勉任事的異己應得的錢財、工作、大學教職與社會地位，並把這些交給了所有政府同路人——那些價值觀與共和黨人迥異、不那麼勤勞而且作繭自縛的人。

許多人聽信了這類言論，這迫使民主黨人疲於辯護，也使得領導人在提倡新措施上投鼠忌器。而政治辯論也因而受到局限。社會瀰漫著深重的令人窒息的憤世嫉俗心態。兩大黨的政治顧問都認為，試圖恢復人民對政府或任何重要制度的信任注定徒勞無功。而選戰只是一味地爭論

著，受擠壓的中產階級對自身處境日漸不利，究竟是怪罪有權有勢的一方還是貧窮的少數族群？

我不相信政治就只能是這樣。我參與選舉絕不是為了宣泄憤怒和怪東怪西。我想要重建人民的信任，不光是對政府的信任，還有對彼此的信任。如果我們相互信任，民主就能起作用。只要我們信任彼此，社會契約就會穩固，這樣我們就有可能解決薪資停滯、退休保障減少等重大問題。但我們要如何著手重建信任呢？

經濟危機使得那時的選舉偏向對民主黨有利，但也同時使得民眾更加憤怒、恐懼，並更加相信選舉受不誠實的方式操控、勝負早已成定局。於是，恢復人民對政府的信心或共同使命感，變得更加遙不可及。桑特利、麥康諾和貝納都明白，他們能輕易地引導民眾怒氣的去向。他們也都很清楚，民眾的恐懼對於推展他們的事業極有用處。

他們所代表的勢力雖然在當時的選戰失利，但他們仍努力想贏得涉及世界觀、價值觀與論述衝突的更大規模的戰爭。



雖然我如今看清了這一切，但在那時卻是當局者迷。我的團隊當時忙得焦頭爛額，雖說通過〈復甦法案〉和推出住宅計畫是終結危機的必要措施，但這些努力仍遠不足以達成目標。尤其是全球金融體系仍哀鴻遍野，而我仰賴的救星提姆．蓋特納卻一開始就工作不順利。提姆早在數週前國會審批其出任財政部長的人事案時就已遇上難題。歷史上，國會參院批准內閣任命案相對來說是例行公事。兩大黨參議員即使覺得總統的內閣人選是惡棍或蠢才，仍然會認定總統有權挑選自己的團隊並據此行使權限。但近年來，憲法賦予參議員的「諮詢與同意」職責，儼然成為無止境的黨同伐異壕溝戰的一項武器。對手黨議員會讓幕僚去搜索被提名人各種紀錄，以挖出其年輕時的不檢點行為或爭議性言論，然後當作聽證會詰問材料，或用來製造新聞。於是，被提名人的私生活成為議員或媒體冗長且唐突的公開質問的主題。這些做法的目的不必然是要毀掉任命案，主要是想轉移注意力、在政治上讓執政當局難堪，而最終多數被提名人都會過關。此外，這還能造成另一結果。隨著參議員揭人

隱私的頻率增加，一些高度適任聯邦高層工作的人選，會以禁不起參院批准過程的考驗為由，拒絕總統的提名，畢竟他們的名譽與家人都可能受到衝擊。

提姆受到質疑與稅金有關。他曾在國際貨幣基金任職三年，而他與會計師都未留意到基金會沒預扣他的薪資所得稅。這是情有可原且常見的疏失，而且當二○○六年（他獲提名為財政部長前兩年）稽核發現問題時，他就修正了稅款申報書，並補繳了稅金。然而，鑑於他當上財長後將監管國稅局，加上政治對立激烈，共和黨人認為他的疏失不可原諒，甚至暗示他蓄意逃漏稅。深夜脫口秀節目也對他冷嘲熱諷。於是他心灰意懶，向阿克塞和拉姆表示，或許總統應提名其他人。這促使我於某晚致電鼓勵他振作，並表明他是我的不二人選。

雖然任命案於數日後過關，但贊成與反對票數差距為史上最小，而且提姆在國內與國際的信譽已遭損傷。我並不擔心這些事情，畢竟沒有人會記得參院認可他的票數，而且我確信他的信譽很快就會恢復。但此次人事案批准過程提醒我，提姆一直是在幕後做事的文職技術官僚，會像我一樣需要一段時間來適應各方矚目的新職位。

獲得國會認可後隔天，他與賴瑞一同來到橢圓形辦公室向我簡報金融體系的嚴峻境況。授信依然凍結，市場仍然不穩定，他所謂的「五大炸彈」（五大金融機構）尤其險象環生。幾乎是住宅金融唯一來源的房利美與房地美，正逐漸燒光財政部前一年投注的二千億美元納稅人血汗錢。保險業巨擘美國國際集團因承保房貸債權衍生性金融商品而嚴重曝險，剛於四個月前要求「問題資產紓困計畫」撥款一千五百億美元助其免於滅頂。花旗集團與美國銀行合計有全美約一四％銀行存戶存款，而其股價在過去四個月已重挫八二％。

這五大金融機構任何一家若再發生擠兌，勢將落入破產境地，從而觸發較之前更大規模的全球金融大地震。儘管政府已提供數千億美元救助款，但它們仍持續快速失血，而紓困計畫僅餘三千億美元，顯然應付不了狀況。聯準會指出，除非整個金融體系盡快恢復穩定，否則各家銀行可能需要政府額外挹注救急現金三千億到七千億美元，而這並不包括美國國際集團所需紓困款，該集團後來宣布其季度虧損達六百二十億美元。

與其把更多延命活水往破洞的水桶裡倒，我們最好趕快找出補洞的方法。當務之急是恢復市場信心，以促使那些採取「安全投資轉移」行動、從金融部門抽調走數兆美元資金的投資人，結束觀望、重返金融市場。提姆說，我們不需國會批准就可對房利美與房地美注入活水，部分原因在於它們已被政府接管。於是我們隨即同意對兩者提供新一筆二千億美元救命錢。我其實對此感到不自在，然而不這麼做的話，美國整個房貸市場恐將實質消失。

而關於其他金融機構，我們的選項都有較大的風險。數日後，我們在橢圓形辦公室召開另一場會議時，提姆和賴瑞提出了三個基本選項。第一個獲得前朝留任的聯邦存款保險公司主席希拉．貝爾（Sheila Bair）極力推薦，主要涉及重啟漢克．鮑爾森最初的「問題資產紓困計畫」構想，由政府設立單一的「不良資產處理銀行」以收購民間所有的「有毒資產」，從而淨化銀行部門。這將使投資人產生一定程度的信心，而銀行也可以重新開始放款。

如我們所料，金融市場對此反應不錯，因為這實質上就是由納稅人來承擔金融業未來的虧損。然而提姆和賴瑞都指出，問題在於沒有人知道如何公平地為銀行帳面上的「有毒資產」訂出合理價格。如果政府付出太多，無疑會成為另一項不附帶任何條件的大規模耗用稅金紓困行動。而假如政府能付出的不多，勢必只能賤價收購估計高達一兆美元的有毒資產，如此各銀行立即要吞下鉅額虧損，恐將難逃破產下場。事實上，當初鮑爾森放棄這個構想就是因為定價問題非常複雜。

我們的第二個選項則表面上看來較單純：將金融體系中舉足輕重但無力償債的機構依其資產與負債市值暫時國有化，然後促使其進行類似破產重整的程序，包括對持有人所有證券和債券採取「估值折扣」（haircut），以及更換經營管理階層和董事會成員。這個選項契合我「撕掉OK繃」、一勞永逸治好金融體系的想法，而不是任由陷入「僵屍」狀態（就法律定義來說，是資本不足或信譽不佳而難以運作但仍存續）的銀行繼續跛行。它同時也符合提姆所說的「舊約聖經正義理念」——民眾想要看到多行不義之人受到懲罰並因而感到羞愧。

然而，一如既往，看來最簡單的解決方案終究不是真的那麼簡單。一旦政府把某家銀行收歸國有，其他銀行的股東唯恐他們投資的銀行也

被國有化，必然會盡快出清持股。而撤資可能觸發連鎖反應，造成惡性循環。

而且政府不只要付出龐大的金錢，還要管理這些銀行直到最終將它們賣掉。此外，我們也將忙於應付勢所難免的數百萬起訴訟（華爾街典型人物、退休基金與小投資人將因強制「估值折扣」而大打官司），同時我們還要為找誰來掌管這些銀行大傷腦筋——幾乎所有具備必要資歷的人都或多或少涉及次級房貸放款而被排除。而他們的薪資和獎金該由誰來決定？如果銀行國有化後仍持續失血，民眾又會如何反應？最終，政府除了把它們售予其他銀行還能賣給誰呢？而想接手的銀行說不定根本對當前的危機難辭其咎。

鑑於這些問題都很棘手，提姆提出了第三個選項。他指出，雖然各銀行無疑狀況都不好，帳面上有一大堆不良資產，但鑑於市場恐慌使得所有資產都大幅跌價，有可能其中有些資產實際狀況沒那麼糟。畢竟，絕大部分房貸戶沒有淪落到違約的境地，而且並非全部房貸債權證券都一文不值，也不是所有銀行都恣意濫賭而陷困。但只要市場無法分辨哪些銀行真的破產、哪些銀行只是暫時流動性不足，多數投資人就會避開任何與金融部門有關的事物。

於是提姆提議以「壓力測試」作為解決方案。由聯準會針對十九家對金融體系事關重大的銀行，訂出其撐過最壞狀況所需確保的資本適足率基準，然後派遣監管人員詳查各行帳冊，並嚴格評估其是否有適切的金融緩衝以安度蕭條的衝擊。如果評估結果是否定的，該行將有半年時間經由民間來源提高資本適足率，而若期滿後依然未達標準，則政府將介入提供適足的資本助其達標。假若政府挹注的資本超過五○%，則該行將進入國有化程序。不論如何，市場最後將可清楚了解各行狀況，股東將得以出售他們已被稀釋的銀行股份，但數量必須與銀行恢復運作所需的資本額成比例。依照這個辦法，政府在最後關頭才會動用到納稅人的血汗錢。

提姆提出的第三個選項並非詳盡的計畫，實際上只是計畫架構。賴瑞對此有所疑慮，他相信各家銀行已經無藥可救，而且市場絕不信任政府會嚴格稽核各行。他認為壓力測試只能稍微延緩不可避免的後果。提姆承認確實存有這些風險。他還補充說，任何壓力測試約需三個月才能

完成，在此期間將會有與日俱增的輿論壓力逼迫我們採取更堅決的行動，而此時若再發生任何事件都可能使市場進一步失控。

賴瑞和提姆說完後都靜候我的回應。我靠向椅背然後問說：「還有其他選項嗎？」

「目前沒有了，總統先生。」

「這些都不是很吸引人。」

「的確，總統先生。」

我點點頭，沈思了一會兒並追問了幾個問題之後，決定採行壓力測試方案。它並不是很好的方案，甚至稱不上好方法，但其他選項都比它更糟。賴瑞比喻它是在選擇動手術之前先請醫生施行較不具侵入性的療法。如果壓力測試產生成效的話，我們將可花費較少的稅金而更快速地治好金融體系。而假若行不通的話，我們的處境可能並不會變得更糟，而且至少能更清楚地知道，較徹底的手術會帶來什麼樣的結果。

當然，前提是病人沒在手術中死亡。



數週後，提姆於二月十日首度以財長身分向民眾發表談話，地點選在財政部稱為「現金室」（Cash Room）的大廳，此處在南北戰爭後一個多世紀曾是銀行，經手直接來自政府金庫的通貨。我們的想法是，由提姆公布壓力測試方案的架構，以及其他穩定陷困銀行的計畫大綱，藉此使大眾了解，儘管當前情勢不確定，但政府很鎮定且有一套可靠的救助計畫。當然，如果民眾未能充分感受到信心，要建立他們的信任並非易事。而提姆才剛從人事案的創傷中走出，上任後最初幾週只有少數幕僚從旁協助，且還在設想壓力測試運作的細節，以致那天他走向電視攝影機與財經記者後立刻搞砸了。

包括他自己，所有人都認為他的演說是一場災難。他看來非常緊張，由於首次使用提詞機而狀況百出，而且對整個計畫的解說始終含糊其辭。在提姆上台演說前，白宮溝通團隊曾敦促他要強調政府將對各銀行採取強硬措施，而經濟團隊則主張必須向金融市場保證沒必要恐慌。負責監管金融體系的各獨立機構則對他的提案意見分歧，而且希拉．貝

爾等獨立機構領導人還不斷推促各自的想法。這一切導致提姆的演說內容成了大雜燴，充斥著兩面討好的混亂訊息，並反映出他所承受的各方壓力。提姆幾乎沒有時間預先演練，他上台時其實已筋疲力盡，只想讓一切盡快結束。

當他還在發表談話時，股市大跌逾三％，而當天交易結束時，大盤重挫近五％，金融類股更暴跌一一％。電視新聞不斷播出他的演說，並從每個角度加以剖析。如賴瑞所料，多數分析家認為壓力測試只不過是精心演繹的撇清說詞，實際上就是新一輪的紓困計畫。所有政治光譜的評論家都懷疑提姆的任期、我的總統職位和全球金融體系還能撐多久。

提姆在隔天早上的事後檢討時相當自責，而我則承認這其實也涉及體系失能——我未能替手下營造有利其成功的形勢。在他演說前一天，我於記者會上未經深思熟慮且不公平地事先為他大肆宣傳了一番。我告訴記者，他將宣布「一套明確且具體的計畫」，屆時「他將成為眾所矚目的焦點人物」。

這次教訓雖令人傷痛但也有其效用。在接下來數個月，我逼迫團隊以更嚴謹的方式運作，使政府各相關部門能更好地彼此溝通。我也要求團隊在公布任何計畫前，預先想好可能遇上什麼問題，並提出解決之道，這樣不論外在有什麼壓力，我們的構想都會有適當的時間與空間萌芽茁壯。我也指示團隊，必須細心留意大型方案的人力配置，而且除了要有實質的細節外，也要注重在台上向大家呈現時的技巧。

另外，我自己也不再誇口拉高民眾的預期，以免讓大家期待落空。

然而，損害已經造成，全世界對我賣力的優秀經濟團隊第一印象不佳，認為他們是一群辦不了正事的人。共和黨人自然沒有好話。而拉姆則不願接聽焦急的民主黨人的電話。對於這次慘敗，我唯一能想到的正面事情是提姆自己的反應。他的精神是有可能遭到粉碎的，然而他沒有灰心喪志。他願意為演說表現不好接受懲罰，但他自信做對了更重大的事情。

我喜歡他這種內在力量。我真的沒看錯人。不過，我們最好保持低調，好好執行計畫，並期望它能實際生效。



「議長女士……美國總統駕臨！」

不知出於何種原因，新任總統在國會參眾兩院聯席會議首度發表的演說，嚴格說來不被視為國情咨文演說。然而，就演說的意義和宗旨來說，它確實就是國情咨文演說。這種年度儀式使總統有機會直接向全國同胞發表談話。

我的首度國情咨文演說安排在二月二十四日，這意味著在我們分秒必爭努力使經濟救援計畫到位之際，我必須充分利用零碎空檔時間，細看法夫斯草擬的演說稿。這對我們兩人都不是輕鬆的事情。其他的演說可以泛談各種主題，或是聚焦於特定議題。但大家期望總統在國情咨文演說（西廂幕僚喜歡稱它為SOTU）闡述來年內政與外交政策綱要。而不論總統如何搭配軼聞與妙語說明各項計畫、詳盡解釋聯邦醫療保險擴大方案或抵減稅額，都很難打動民眾的心弦。

我擔任過聯邦參議員，因此熟知SOTU政治學。總統每說完大約三段話，同黨國會議員就會站起來鼓掌喝采，而反對黨人即使聽到最感人的故事也不會拍手叫好，唯恐攝影機會捕捉到他們呼應敵人的畫面（他們只有在總統提到海外美軍時才會歡呼）。這種荒謬劇凸顯出國家在需要團結時卻依然壁壘分明。而總統原本漫長的演說因不時被打斷往往至少要多耗掉十五分鐘，因此我考慮在演說開始時呼籲所有在場者節制鼓掌喝采。毫無意外地，吉布斯與白宮溝通團隊阻止我這麼做。他們堅稱，安安靜靜的電視畫面不會好看。

發表SOTU前的過程讓人倍感乏味又痛苦。我告訴法夫斯，在歷經選前之夜演說、就職演說和近兩年馬不停蹄的各種演說後，我實在已經道盡一切想說的話，如果我仿效哲斐遜總統只向國會遞交書面國情咨文供國民閒暇時閱讀，也算是幫國家省去一件麻煩事。然而，當我抵達富麗堂皇的聯邦眾院大廳、在門口聽到眾院侍衛長宣布我來到時，這一切想法瞬間煙消雲散。

接下來的場景和演說使我更加意識到總統職位任重道遠。我走進大廳後聽到如雷的掌聲，中央走道兩旁有許多人伸出手鼓勵我。內閣成員被安排坐在最前面兩排，參謀首長聯席會議成員身穿筆挺的制服，最高法院法官披著黑袍，看來像是古代同業公會會員。眾院議長裴洛西與副

總統拜登分別在兩側向我致意。穿著無袖禮服的蜜雪兒（此後她的雙臂成為風靡一時的話題）在上層座位區注視著我、向我招手並送來飛吻。此時眾院議長敲下議事槌，宣布國情咨文演說正式開始。

我的演說雖提到終結伊拉克戰爭、強化美國在阿富汗一切成就、持續打擊恐怖組織的計畫，但大部分時間還是用於談論經濟危機。我一一說明〈復甦法案〉、住宅計畫與壓力測試的政策理念。我也強調，我們必須持續向更多人伸出援手。我不只想要解決當前的緊急狀況，也覺得有必要努力促成持久的變革。當我們的經濟恢復成長後，我們不能單純地滿足於一切復歸常態。我表明，我打算推動涵蓋教育、能源、氣候政策、健保和金融監管的結構性改革，為國家奠定長久且深廣的繁榮基礎。

我在大型演說場合已不會感到緊張。考慮到必須一次談到這麼多事情，我覺得當時的表現達到了自己的期許。阿克塞和吉布斯也都同意我表現良好。而名嘴們亦評論說我配得上總統職位。然而，我在拯救經濟的核心主題上無畏地提出變革計畫，並宣示推動改革的決心，顯然讓他們跌破眼鏡。

大家對於我打選戰時提出的承諾似乎聽而未聞，或者他們覺得我那時只是嘴巴說說而已。這種反應預告了我任期頭兩年一再受到的批評：企圖做太多事情、未專注於終結危機、天真又不負責任地想實現訴求變革的口號，最糟糕的是對國家構成威脅。



聯邦政府觸角廣及全球，而我們處理不斷消耗一切資源的經濟危機時，不可能擱置其他一切，這使我們日夜忙碌卻始終有做不完的事，以致作息難以正常。正如同我們能自然地呼吸和排汗一樣，政府多數功能（執行社會安全保險業務、維繫氣象衛星運作、經手農業貸款、核發護照等）並不需要白宮當局特地下指令。然而，仍有無數政府機關工作人員每日需要我們的關注。他們會尋求政策指引、要求補充人力、就某些一再重複發生的內部或外部事件徵詢建議。在橢圓形辦公室第一回每週例行會議結束後，我詢問曾在七位前總統手下做事的勞勃．蓋茲，對於

管理行政部門是否有任何建議。他滿是皺紋的臉上露出慧黠的笑容。

「總統先生，我唯一能告訴你的是，」他說，「隨時隨地都會有人把事情搞砸。」

而我們始終努力不把事情搞砸。

我定期與財長、國務卿和國防部長開會，而且每天聽取國家安全與經濟團隊簡報，我也與內閣成員細談他們各自部門的戰略計畫，並敦促他們確認事情優先順序和排除障礙。我也時常造訪他們的辦公室、乘機宣布新政策或新措施，同時也感謝他們與公務員們為人民服務，並提醒他們肩負著重責大任。

我們也不斷與各選區的團體（企業協進會〔Business Roundtable〕、勞工聯合會—產業工會聯合會〔AFL-CIO〕、美國市長會議〔U.S. Conference of Mayors〕、退伍軍人服務組織等）開會，以處理他們關切的問題並爭取他們的支持。有些事情非常耗時（例如說明我們首個聯邦預算案），有些創新的公眾活動則有助於提升政府的透明度（比如我們首場網路直播的市民大會）。我還每週發表錄影談話、不時接受全國與地方報社記者和電視台主播訪談、於全國祈禱早餐會演說，以及為國會議員舉辦超級盃派對。在三月第一週，我分別於華府與英國首相戈登．布朗，及在渥太華與加拿大總理史蒂芬．哈珀（Stephen Harper）舉行高峰會議，共同研商政策目標與外交協議。

我們舉辦的每一場活動和會談，以及推出的每一政策，都有約百人在幕後熱心地協助。他們為每項政策文件進行事實查核、審查每位參與會談者的資格、規畫活動細節，並仔細檢視各項政策，以確保其目標可以達成、經費無虞且不會有無法預料的後果。

而在白宮東廂的第一夫人辦公室同樣有一群專注且勤勉的人，為蜜雪兒的忙碌行程盡心盡力。從我們抵達白宮那一刻起，蜜雪兒就立即投入新工作，同時也致力打造我們在白宮的家。多虧有她照料，瑪莉亞與莎夏從容地全然融入奇異的新生活。她們在官邸的長廊玩球，還跟著白宮廚師學做餅乾。週末時，她們常與玩伴聚會或為新朋友慶生，或是觀看籃球與足球比賽錄影。瑪莉亞也學習網球與舞蹈，而莎夏則熱中跆拳道（像她母親一樣，莎夏可不好惹）。蜜雪兒在公開場合始終散發迷人魅力，她的時尚品味總是吸引各方矚目。她曾主持年度州長舞會音樂

節，破例邀請了球風火合唱團（Earth, Wind & Fire）演出。我從沒想到兩大黨的中年公職人員會在音樂會上隨著該團的節奏藍調放克音樂翩然起舞。

外觀亮麗、顧家、親切、支持丈夫，這些是美國史上多數第一夫人被要求必須符合的要點。蜜雪兒身為第一夫人無疑全然達標。然而，她其實沒讓外界知道，在她扮演這個新角色之初，內心曾經多麼煎熬。對不確定狀態充滿了疑惑。

她的挫折感並非全都是新近才有的。自從我們結縭以來，我一直看著她像多數女性一樣，努力試圖在獨立、有抱負的職業婦女角色，以及照料、關懷兒女的母親角色之間求取平衡。我始終鼓勵她追求事業成就，從未認為她應專注於家務。我們何其有幸，我們共同的收入和強大的親友網絡使我們擁有許多家庭所缺乏的種種優勢。但這並不足以幫蜜雪兒抵擋各種社會壓力——媒體、同儕、雇主以及男人們，對有小孩的婦女各式不切實際且常自相矛盾的要求。

我從事政治志業，長期在家庭中缺席，使得蜜雪兒的處境更加艱難。她曾不只一次堅決地放棄令她心動的工作機會，只因那個工作會大幅減少她與女兒相處的時間。她最近一份在芝加哥大學醫學中心的工作，雖有支持她的老闆，且可以自己安排工作時程，但她始終覺得自己虧待了女兒或工作，或是兩者兼而有之。在芝加哥時，她至少能避開公眾的眼光，依自己的心意過日常生活。但如今一切都改變了。隨著我當選總統，她不得不辭掉真正有實質影響力的工作，轉而扮演第一夫人，可說是大材小用（至少就此角色的原始設計來說確實如此）。在白宮帶兩個小孩常會遇上一些複雜的狀況，例如莎夏去玩伴家之前，蜜雪兒必須打電話向對方家長解釋，為何特勤局幹員必須先去他們家裡做一些調查，還有當瑪莉亞與朋友逛購物中心被小報記者拍到照片，蜜雪兒要與幕僚一起向報社施壓促其不要刊登。

除了這些事情，蜜雪兒還突然發現自己成為美國持續的性別戰爭的象徵人物。她做的每個選擇、所說的每句話都會被人狂熱地詮釋和評判。當她輕鬆地自稱「首席媽媽」時，某些評論家失望地指出，她未能善用自己的舞台來破除關於女性恰當地位的刻板想法。與此同時，她試圖擴展第一夫人發揮空間的努力也不無風險。選戰期間針對她的一些惡

意攻擊曾傷了她的心，而且只要看看希拉蕊的經驗，不難明白第一夫人若做任何類似決策的事情，人們會立刻群起而攻之。

這就是蜜雪兒在最初數個月從容思索要如何扮演新角色的原因。她謹慎且有策略地為第一夫人的工作定調，逐步摸索自己發揮影響力的最佳方式與時機。她向希拉蕊和蘿拉．布希請益。她組成強大的幕僚團隊，其中有許多她信任的經驗豐富的專家。最終，她決定致力於對她個人深具意義的兩項事情：令人震驚的美國兒童肥胖問題，以及美國軍人家庭缺乏奧援的問題。

我注意到，蜜雪兒經常對這兩項議題感到挫折和焦慮。她是於數年前開始關注兒童肥胖的問題，當時我們的兒科醫生發現瑪莉亞的身體質量指數有些增高，原因出自她攝取了過多的、小孩熱愛的高度加工食品。蜜雪兒時常擔心我們行程滿檔的忙碌生活會對小孩造成不利影響，而新聞報導與親身經驗證實她不是杞人憂天。至於她對軍人家庭的關注，則始於選戰期間與軍眷的一場令人心緒激動的討論會。駐外軍人配偶在會中指出，她們既感到自豪也寂寞無助。她們亦承認，偶爾會因人們都以軍人的保家衛國職責為優先而心生怨恨。她們也表示，因為害怕被指責自私而無意尋求協助。蜜雪兒因自身的際遇而對她們的難題感同身受。

正因為有親身的體驗，我確信她將可為這兩項議題帶來實質的影響。她做事總是從心念與經驗出發，而不是依理智與抽象概念行事。我也很清楚，我的夫人好勝。不論她對新角色如何又愛又恨，她都會堅決扮演好第一夫人的角色。

我們一家人日復一日地適應新生活，各自探尋著調適及享受新環境的方式。蜜雪兒感到焦慮時，隨時會向沈著鎮定的母親尋求建議，我常看到她們在白宮三樓日光浴室的沙發上相互擁抱。小學五年級的瑪莉亞專心於課業，並時常遊說我們履行選戰時的承諾，飼養一隻家犬。七歲的莎夏晚上仍要抓著磨損的雪尼爾面料安撫巾才能入睡，那是她嬰兒期迄今的最愛。她正快速成長，幾乎每天都可以看出差異。

官邸的住宿安排帶給我們意想不到的驚喜：我就住在辦公室樓上，基本上時常在家。多數的日子裡，工作會送上門來，而不是我出門去工作。除非遇上差旅，否則我們每晚固定六點半在餐桌吃晚飯，即使飯後

我必須下樓回到橢圓形辦公室。

用餐時，瑪莉亞和莎夏會暢談她們如何度過一天，以及說些她們的朋友、古怪的老師和好動的男孩的趣事。她們也會說些傻氣的笑話，提出靈光乍現的洞見與無數的疑問，使我深感樂趣無窮。餐後她們會做家庭作業，然後準備就寢。蜜雪兒與我會坐下來聊一會兒，通常是講些老友的近況、我們想看的電影、女兒們令人驚奇的成長過程，而很少談論政治。然後，我們會為女兒朗讀一些床邊故事，接著緊緊擁抱她們，再幫她們蓋上棉被。她們的棉質睡衣聞起來既溫暖又充滿了生命氣息。在晚間那約四個半小時的時光裡，我發現自己恢復了元氣，我的內心淨化了，因紛擾的世事與棘手的難題而損傷的心被治癒了。

除了女兒與岳母成為我們在白宮的精神支柱之外，其他還有許多人在最初那數個月幫我和蜜雪兒紓解了種種壓力。選戰期間在芝加哥兼差為我家（尤其是女兒）準備餐飲的廚師山姆．卡斯，來到白宮擔任主廚，同時也成為蜜雪兒對抗兒童肥胖問題的尖兵。山姆是我女兒昔日學校數學老師的兒子，曾為大學棒球校隊成員，他頂著光頭，外表頗吸引人，個性隨和又有魅力。山姆也是真正的食物政策專家，精通單作栽培（monoculture）農業對氣候變遷的影響，到飲食習慣與慢性疾病之間的關聯等議題。他對蜜雪兒的工作功不可沒。例如，藉由與山姆集思廣益，蜜雪兒產生了在白宮南草坪開闢蔬果園的想法。對於我的女兒們，他是風趣的叔叔，而對於我和蜜雪兒，他就像是讓人心愛的弟弟。他也像雷吉一樣，會在我需要透透氣時陪我打籃球或撞球。

我們長期的運動教練柯奈爾．麥克萊倫（Cornell McClellan）也給予我們類似的支持。他曾擔任社工師，也是武術專家，在芝加哥擁有一家健身房。雖然柯奈爾身材魁梧，在指導我們深蹲、硬舉（deadlift）、波比跳（burpee）、弓步蹲（lunge walk）時頗有威嚴，但其他時候總是很和氣且幽默風趣。他覺得自己有義務確保第一家庭維持良好身材，因此毅然決定在華府與芝加哥兩地之間奔波。

每週一到週四早晨，我與蜜雪兒、柯奈爾和山姆四人會聚在官邸三樓的小型健身房，而房裡的壁掛式電視總是設定在ESPN頻道的《體育中心》（*SportsCenter*）節目。無可否認，蜜雪兒是柯奈爾的得意門生，她對各項鍛鍊總是能萬無一失地堅持到底，而山姆與我不但動作遲緩許

多，在每個項目之間還需要更長的休息時間。每當我們覺得訓練太過激烈時，總會刻意熱烈地辯論麥可．喬丹與柯比．布萊恩，或是湯姆．漢克與丹佐．華盛頓孰勝孰負，以轉移柯奈爾的注意力。對於蜜雪兒和我，健身房是與使用暱稱、宛如親人的好友分享日常時光的所在。它使我們憶起昔日熟悉、如今期望能始終不變的自我。



我不太想多談最後一個助我紓壓者，因為這一直是我婚姻生活長期的緊張來源：我每天仍需要抽五根（或六、七根）香菸。

它是我從青年叛逆時期以來一直改不掉的唯一壞習慣。在過去多年期間，蜜雪兒曾一再堅持要我戒菸，雖然沒有成功，但至少我從不在屋內或孩子面前抽菸。在我選上聯邦參議員後，也不再於公眾場合吞雲吐霧。然而，總統選戰期間的種種壓力——漫無止境的舟車勞頓與獨處汽車旅館的孤寂感——促使我一再伸手去行李箱或抽屜裡拿菸來緩解壓力。大選過後，我自忖戒菸的時機到了，畢竟一走出官邸就是公共區域。無奈選後日理萬機，以致戒菸的事一再拖延。我依然會在午餐後，漫步到橢圓形辦公室後方的撞球室，或是在蜜雪兒與女兒入睡後走到三樓陽台解解菸癮。當我看著裊裊輕煙飄向星空時，總是告訴自己，一旦公務不再繁忙，必定要盡快把菸戒掉。

然而，事與願違，我始終有忙不完的事情，以致到了三月間，我每天的菸量增加到了八根（或九根、十根）。

在三月時，估計又有六十六萬三千名美國人面臨失業，而當時失業率已攀升到八．五％。房屋遭法拍的件數毫無減少跡象，授信也依然凍結。股市則跌到經濟衰退以來最低點，指數比高峰期銳減五七％，花旗集團與美國銀行的股價都將近跌破面值。美國國際集團則像個無底洞，不斷地吞噬「問題資產紓困計畫」的資金。

這些事情都讓我血壓不斷升高，更糟的是，我們急著救助的華爾街高層主管無知的行徑令人氣結。舉例來說，在我就任之前，多數主要銀行的領導階層無視其需要政府紓困的境況，竟授權給予自己和得力助手總計十多億美元的年終分紅。而不久後，花旗集團不明事理的主管訂購

了新的公務噴射機（由於我們發現了這件事情，提姆的團隊後來致電花旗執行長威嚇他取消訂單）。

而只要有任何言論暗示銀行高管搞砸了，或是要求他們對業務應有所節制，他們就會私下發飆，還經常在媒體上公開宣泄怒氣。高盛的勞埃德．布蘭克芬（Lloyd Blankfein）與摩根大通的傑米．戴蒙（Jamie Dimon）這兩位精明的華爾街經營者尤其肆無忌憚，他們都堅稱其機構沒有像陷困銀行那樣做出糟糕的經營決策，不需要也不想要政府伸出援手。但事實上，這兩家金融機構沒有破產，完全是仰賴財政部與聯準會出手使其餘金融體系免於滅頂。而且高盛是次級房貸為基礎的衍生性金融商品最大賣家，其在市場暴跌之前甚至將這些商品傾銷給不夠老練的顧客。

他們的忘恩負義簡直要把我逼瘋了。華爾街在危機中展現的惡劣態度，不但坐實了超級富豪與一般人生活完全脫節的刻板印象，他們所有理盲的言論和自私自利的行為更使政府救經濟的工作難上加難。

民主黨支持者開始質疑我們為何沒對銀行更強硬、為何政府不接管這些銀行並變賣其資產、為何沒有任何造成經濟浩劫的人被關進牢裡。共和黨國會議員對於他們難辭其咎的困境不僅絲毫不覺得需要負責，還興高采烈地加入拷問我們的行列。在國會多個委員會的聽證會上，提姆一再說明，我們必須等待壓力測試的結果（他時常被貼上「前高盛銀行家」的標籤，雖然他從未在高盛任職，且幾乎整個職涯都是擔任公職）。而據司法部長艾瑞克．侯德指出，雖然銀行惡名昭彰的行為可能導致了這場金融危機，然而並無太多跡證顯示銀行主管犯下牴觸現行法規而應受起訴的罪行，而且我們不能為了獲得頭條新聞版面而對人提出控罪。

不過，對於緊張又憤怒的民眾，這些答案不論多麼合理都不十分具有說服力。考慮到我們逐漸失去政治制高點，阿克塞與吉布斯敦促我們更嚴厲地譴責華爾街。然而，提姆警告說，這種民粹主義的姿態會造成反效果嚇跑投資人，而銀行進行資本重整需要他們的資金。我們一邊試圖滿足民眾對正義的要求，一邊又要兼顧金融市場恢復信心的需求，最後卻落到兩面不討好。

某天早上，吉布斯對我說：「我們彷彿陷入了人質危機，銀行宛如

身上綁著炸彈而使我們有所顧慮的綁匪，而民眾以為我們要縱容搶了錢的歹徒逃之夭夭。」

鑑於白宮內部日漸緊張，我必須確保大家言行上能夠一致，於是我在三月中旬一個週日，召集經濟團隊於羅斯福廳開了一場馬拉松式會議。那天，我們花了數小時逼問提姆與他的副手們有關壓力測試的各種問題，包括它是否能產生成效、如果行不通是否另有備案。賴瑞和克里斯蒂娜爭論說，考慮到花旗集團與美國銀行虧損持續擴大，我們應適時研究優先收購國有化措施，比如瑞典在一九九○年代就是運用這種策略因應金融危機。他們說，這與造成日本陷入「失落十年」經濟停滯的債務償還期延展策略正好相反。而提姆回應說，瑞典金融部門規模不大，且危機發生時全球其他金融體系都穩定，因此最終其主要銀行裡只有兩家國有化，其餘四家則獲得當局提供有實質成效的擔保。他還說，如果我們採行與瑞典相同的策略，可能造成脆弱的全球金融體系分崩離析，估計代價將高達二千億到四千億美元（此時，拉姆跳起來喊道：「要國會再給『問題資產紓困計畫』任何經費是絕不可能的事！」）。團隊某些成員建議說，我們至少要對花旗集團和美國銀行採取更強硬的姿態，例如在提供紓困款之前，迫使其現任執行長與董事會下台。但提姆說，這樣的步驟全然只具象徵性意義，而且我們還必須負責馬上找到可以引領這兩個機構度過危機的替代人選。

這些爭論實在讓人身心俱疲，當會議進行到傍晚時，我表示要上樓去官邸吃晚餐，然後去理頭髮，並期望他們在我回來時已經達成共識。事實上，我已經達到這次開會的目的：確認壓力測試仍是我們當前最值得一試的解方（儘管賴瑞、克里斯蒂娜等人提出了一些正當性問題，但或許正如提姆所說，「有計畫勝過沒計畫」）。

同樣重要的是，我確信團隊已從所有角度衡量了當前的難題、沒有忽略任何可行的解決方案，而且會議上從最高層閣員到最資淺幕僚，所有與會者都有機會表達他們的意見（基於相同的理由，我後來又邀請兩組曾公開質疑我們處理危機方式的外部經濟學家——一組左傾，另一組屬保守派——來到橢圓形辦公室與我會談，以確認他們是否有任何我們沒有考慮到的想法。結果並沒有）。

我很重視這些不可或缺的決策過程。上任後，我很快就發現，呈報

給我的所有國內外問題，都沒有明確的、百分之百的解決方案，要不然就是指揮體系中某人已經把問題處理好了。假如我對等待處理的問題無所作為，有七成的機率會釀成災難。如果採取某種處理方式則有五成五的機率可能化解問題（但問題如預期般迎刃而解的機率則是零）。而有三成機率是無論怎麼做都不管用，且有一成五的機率，我們的作為會使問題變得更糟。

在這樣的情況下，若要尋求完美的解決方案，勢必徒勞無功。但是，若太常憑直覺行事，又可能依據先入為主的想法或最沒有政治阻力的方式做出決策，且會選擇對自己有利的事實來為政策辯解。然而，如果有明智的決策過程，可以讓我放空自己，真心傾聽各方意見，並依據事實、理路、目標和原則來考量一切，那麼我將能做出艱難的決定，並安穩地入睡，因為我至少知道，在相同的條件下沒有人能比我做出更好的決策。良好的決策過程同時也意味著，團隊每個成員將對最終決策與有榮焉，並全力以赴加以執行。而白宮決策對外洩漏給《紐約時報》或《華盛頓郵報》（*The Washington Post*）引發的訴訟案也會減少。

那晚我理完髮且吃過晚餐後回到會議室，感到事情如我期望一般順遂。賴瑞和克里斯蒂娜都已同意，在採取更嚴厲的措施之前，先等待壓力測試的結果是合理的做法。提姆接受了一些有用的建議，像是如何就可能的壞結果做好準備。阿克塞與吉布斯則提出了關於改善白宮溝通策略的一些想法。總的來說，我對這些很滿意。

然而，隨後有人提起了美國國際集團的紅利問題。

該集團獲得一千七百多億美元紓困金後仍索求更多援助，但它卻正依據雇用契約的規定發放一億六千五百萬美元的紅利給員工。更糟的是，其中一大筆錢是發給直接造成集團在次級房貸衍生性金融商品業務過度曝險的部門。集團執行長愛德華．李迪（Edward Liddy）承認此事確實不好看（這事不怪李迪，他是新近才接下這個職位，而且純粹是提供公共服務，僅收取每年一美元象徵性薪酬）。據提姆指出，律師忠告李迪，若拒付紅利，集團雇員將會興訟且很可能勝訴，屆時對員工的損害賠償可能高達紅利的三倍。而政府也無權阻止該集團發放紅利，部分原因在於前政府反對將「薪酬索回條款」（claw-back provisions）納入「問題資產紓困計畫」立法案，其理由是擔心這會阻礙金融機構參與紓

困計畫的意願。

我環顧與會眾人，然後問說：「這是開玩笑，對吧？你們只是要嚇唬我吧。」

大家都一臉嚴肅。接著，阿克塞開始爭論說，我們應當試著阻止這件事，即使最後可能不會成功。提姆和賴瑞雖認為這很糟糕，但也指出假如政府強制民間各造違反契約，將會對市場經濟體系造成難以彌補的損害。吉布斯也幫腔說，不能讓道德與常識打敗契約法。我在數分鐘後打斷這場爭議，並指示提姆繼續探尋是否有方法可以阻止美國國際集團發放紅利（我很清楚，我們最終可能無計可施）。然後，我交代阿克塞準備一項譴責聲明，供我隔天對外發布（我也明白，這無濟於事）。

然後，我心想，週末還沒結束，我真的需要喝一杯馬丁尼。我從此事學到了另一個教訓，那就是，有時決策過程再好，有些事情依然會一籌莫展。有時你被人糟蹋了，而你最好的回應只能是喝杯烈酒，然後點根菸解憂。



美國國際集團發放紅利的新聞引爆了民眾壓抑數個月的怒火，終至一發不可收拾。各家報紙的社論砲聲隆隆。國會眾院迅速通過新法案，對華爾街發放的每一筆逾二十五萬美元紅利課徵九成的重稅，然而法案最後在聯邦參院鎩羽而歸。而在白宮的簡報室裡，記者向吉布斯提問的問題似乎千篇一律都與紅利爭議有關。反戰團體「粉紅色代碼」（Code Pink）的成員（多數為女性）身穿粉紅色恤衫、頭戴粉紅色帽子或披著粉紅色圍巾，齊聚於多處政府大樓前示威抗議，並在提姆出席的聽證會上舉標語要求「把錢還給我們」，顯然她們對於任何強調契約神聖性的說法不以為然。

一週後，我決定在白宮與各主要銀行和金融機構執行長召開會議，期望能避免未來再發生任何意外狀況。共有十五人與會，清一色是男性，他們全都衣冠楚楚，姿態優雅。在我說明社會大眾已忍無可忍時，他們全都平心靜氣地聽著。我表明，鑑於金融危機造成國人痛苦不堪，而且政府採取了非常措施救援金融體系，他們最起碼要知所節制，甚至

應有所犧牲。

當輪到他們回應時，每個人的說法大致可歸納成以下三要點：（一）金融體系的種種問題真的不是他們造成的；（二）他們已做出重大犧牲，例如大幅裁減人力，以及調降自己的薪酬待遇；（三）他們期望我停止煽動民粹的怒火，並指控這損害了他們的股價和業界的士氣。為了證明最後一點，數名執行長提及我日前接受訪談時曾說，政府撐住金融體系只是為了避免經濟蕭條，而不是要幫一堆「肥貓銀行家」。他們說起此事時，聽來似乎感情受了傷害。

某位銀行家還說：「美國人民在危機時期都指望您提醒大家，此刻我們風雨同舟。」

我驚訝地問道：「你們認為是我的話使得民眾如此憤怒嗎？」我深深吸了口氣，端詳了一下圍坐在桌旁的這些人的臉，並了解到他們確實這麼想。就像桑特利的影片中那些交易員一樣，這些華爾街高層主管真的認為我們在找碴。他們不只是在耍手段。我試著將心比心，我提醒自己，這些人無疑都很努力才能有現在的地位，他們習慣了別人的阿諛奉承和言聽計從，他們對慈善機構慷慨解囊，他們熱愛家人，他們不了解為何自己的子女會問他們是不是「肥貓」（這是其中一位後來告訴我的），他們不明白為何自己把薪酬從五、六千萬美元調降到二百萬美元竟然大家都無動於衷，他們也無法理解為何總統不把他們當成真正的夥伴。舉個例子，傑米．戴蒙提議派遣摩根大通的最頂尖人才協助政府擬具金融監管改革方案。

我試著去了解他們的觀點，然而我難以理解。我反而想起我的外祖母，在我心目中，銀行家應當像她那樣具有堪薩斯草原特性（Kansas prairie character），誠實、慎重、實事求是、規避風險、不貪便宜走捷徑、厭惡窮奢極侈、延遲享樂、做生意總是安於乏味無趣。我很好奇，外祖母會怎麼看待這些與我同席的銀行家。這些人總是比他人升遷得更快，一個月賺的錢比我外祖母一輩子賺的還多，因為他們明知或應當知道，賭的是不良貸款，卻仍樂意拿別人的十億美元來當賭注。

最後，我發出了介於嘲笑聲與哼聲之間的聲音，然後不卑不亢地說：「各位先生，我要說明一些事情。人民應當憤怒時，並不需要我從旁鼓動。他們發怒自然有他們的道理。事實上，我們是唯一站在你們與

群情激憤的民眾之間的人。」



我當天那些話除了強化他們認為我反商的看法之外，說不上有多大影響。諷刺的是，左派的評論家後來以那天的會議為例，指稱我不負責任、與華爾街親密友好，在追究銀行家對危機的責任上一事無成。兩造對我的看法都錯了，不過有件事倒是說對了：在進行壓力測試及等待初步結果的約兩個月期間，我暫時擱置了一切可用於銀行體系的槓桿。此外，我也真的覺得，處理千頭萬緒的經濟危機（包括確保美國汽車工業不致跌落谷底），絕對不能輕率行事。

正如同華爾街內爆是全球金融體系積年累月的結構性問題所致，三大汽車製造商的病因——經營不善、產品不良、外國競爭、退休金短缺、健保成本飆高、過度依賴高利潤但高耗油的運動型休旅車——也是數十年日積月累的結果。金融危機與經濟衰退深化只是加速了清算時刻的到來。到了二○○八年秋季，汽車銷售銳減三成，掉到了十多年來的業績谷底，而通用汽車與克萊斯勒的現金都已用罄。福特汽車狀況雖稍好（主要是因它在危機爆發前幸運地進行了債務重整），但市場分析家懷疑它在其他兩大汽車製造商垮掉後還能存活，畢竟三大車商在北美都是仰賴同一零組件供應鏈。在前一年聖誕節之前，鮑爾森靈活運用了「問題資產紓困計畫」的授權，提供給通用汽車與克萊斯勒逾一百七十億美元過渡性融資（bridge loans）。前政府沒有政治資本促進更長遠的解決方案，只能使出緩兵之計，等我上任後再處理。如今它們的現金都已用盡，而能否再獲得政府挹注數十億美元活水，全然取決於我。

在政權移交期間，我的團隊就很清楚，通用汽車與克萊斯勒必須向法庭聲請破產。如果不這麼做，無論它們的銷售預測多麼樂觀，它們也實在無法支付每個月耗費的成本。而且，光是聲請破產還不足以解決問題。要取得政府的進一步援助，它們還必須費心進行由上到下的公司重整，並推出民眾會想要購買的車款（我曾不只一次向幕僚抱怨說，「為什麼底特律造不出豐田卡羅拉那樣的車？」）。

這兩項任務都是知易行難。通用汽車與克萊斯勒最高管理階層比華

爾街那群人更沒遠見。在與我們的政權移交時期經濟團隊初步商討時，通用汽車執行長里克．瓦格納（Rick Wagoner）的簡報顯得倉促草率，而且淨說些可笑的話。比如，他無視於汽車銷售在危機之前十年大抵走向衰退，誇稱未來每年汽車銷量預料將增加二%。這使得賴瑞一時啞口無言。兩家車商進入破產程序可能會像動心臟手術一樣，既複雜、鮮血淋淋又充滿風險。大致上所有利害關係人（管理階層、工人、供應商、股東、退休人員、經銷商、債權人和製造廠所在社區）短期內都將蒙受損失，所以在甚至不清楚兩家車商能否撐過下一個月的情況下，參與相關談判各方可能會死纏爛打以致曠日費時。

但有些事情對我們是有利的。與銀行的狀況不同，強制通用汽車與克萊斯勒進行公司重整不太可能觸發廣泛的恐慌，這使得我們有迴旋的空間要求它們讓步，以換取政府持續給予援助。而我個人與聯合汽車工人工會（United Auto Workers）的強固關係也有所幫助。該工會的領導人都已認清，為使工會成員保住工作，他們必須接受重大的變革。

最重要的是，史蒂夫．拉特納與羅恩．布魯姆領導的白宮汽車特別任務小組，在卓越的三十一歲政策專家布萊恩．迪斯（Brian Deese）輔佐下表現極佳。他們不但能精確地分析問題，而且相當體恤逾百萬工作恐將不保的人。他們在我宣誓就任前就與車商展開協商，並給予通用汽車和克萊斯勒六十天，以擬具可行的公司重整計畫。為確保兩家車商不會在此期間垮掉，他們設計了一系列漸進但關鍵的干預措施，例如不動聲色地擔保兩公司供應商的應收帳款，使其不至於短缺零組件。

在三月中旬，汽車特別任務小組來到橢圓形辦公室，向我報告他們對汽車業的評估。他們指出，通用汽車與克萊斯勒都沒有在期限內提出可行的公司重整計畫，而且它們依然不切實際地預測未來汽車銷量，對於如何控管成本也提不出具體的策略。小組認為，透過積極的有序破產程序，通用汽車有可能重整旗鼓，他們並建議再給它六十天時間以修正重整計畫，而條件是現任執行長瓦格納和董事會必須下台。

至於克萊斯勒，小組成員對它的看法南轅北轍。它在三大車商中規模最小，財務狀況則最糟糕（吉普車品牌除外），其生產線似乎回天乏術。由於我們的資源有限，且汽車銷售整體來說岌岌可危，小組某些成員主張我們最好放棄克萊斯勒，只救通用汽車。其他人則堅持，我們不

應低估克萊斯勒這種具代表性的公司垮掉可能造成的經濟衝擊。小組也指出，不論如何，克萊斯勒的狀況正持續快速惡化，我必須盡快決定如何因應。

此時，我的助理凱蒂探頭進來提醒我必須前往戰情室與國家安全團隊開會。我盤算至少還需要半小時才能就汽車工業的命運做出決定，因此指示拉姆，當天下午再度召集汽車特別任務小組與我的三名資深顧問（薇拉瑞、皮特與阿克塞）於羅斯福廳開會續談，讓我了解正反意見（行程更多了！）。在後續的會議中，金．史伯林提案援助克萊斯勒，克里斯蒂娜．羅默和奧斯坦．古爾斯比認為，持續援助克萊斯勒就像是拿錢去填無底洞。拉姆和阿克塞始終對此事的政治意涵很敏感，他們指出民調顯示絕大多數的人反對進一步為車商紓困（反對與贊成是二比一）。即使是在汽車工業重鎮密西根州，支持者也僅勉強過半。

拉特納報告說，飛雅特日前曾表明有意收購克萊斯勒大多數股份。飛雅特執行長塞吉歐．馬奇翁（Sergio　Marchionne）是在二○○四年接手搖搖欲墜的公司，且在短短一年半內就使公司轉虧為盈，令人印象深刻。然而，與飛雅特的商談仍屬於試探性質，而且沒人能擔保，任何干預行動足以使克萊斯勒東山再起。拉特納說，此事成敗比例是五一比四九，而一旦克萊斯勒進入破產程序、一切攤在陽光下，介入行動可能更無望成功。

我翻閱著各種統計圖表，仔細檢視各項數據，偶爾抬頭看一下牆上掛著的羅斯福像，這時吉布斯發言了。他先前曾在密西根州幫聯邦參議員黛比．史戴比拿（Debbie　Stabenow）打選戰，現在他指著投影片上一張中西部地區克萊斯勒廠分布地圖，並對我說：「總統先生，我不是經濟學家，對經營汽車公司也無概念。但我知道我們過去三個月來一直努力防止第二次大蕭條。而在這些汽車工業城，蕭條已經來襲。如果我們現在切斷對克萊斯勒的援助，等於是對這張地圖上所有汽車城宣判死刑。這裡每個汽車城都有數千工人的命運取決於我們。您在打選戰時見過他們……如今他們正失去健保、退休金，而且轉業困難。您怎麼忍心拋下他們，置之不理。我不認為這是您選總統想做的事。」

我盯著地圖上分布於密西根、印第安納與俄亥俄州各地的二十多個點，回想起早年我在芝加哥從事社區組織工作時，曾在寒冷的工會大廳

或教堂地下室，與被裁員的鋼鐵工人會談，討論與他們相關的社區議題。我記得穿著厚重冬季外套的他們雙手龜裂且布滿老繭，他們白色或黑色或棕色的臉雖然沈靜，卻也透露出失去奮鬥目標的人的絕望無助。我當時並無法多幫他們一些。那時他們的工廠已關閉，而我並沒有能夠改變決策的影響力。後來我之所以從政，就是想為這樣的工人與他們的家屬做點有意義的事情。

現在我可以實現心願了。我指示拉特納與布魯姆聯繫克萊斯勒，並告訴他們只要提出務實且理智的計畫，於合理期限內走完有序破產程序，我們可以協助克萊斯勒與飛雅特商談以達成合併的協議。為那些工人與其社區提供這樣的機會，我們責無旁貸。

當晚餐時間將屆，我還必須打數通電話處理一些事情。就在我準備結束這次會議時，小組最年輕的成員迪斯猶豫不決地舉手想要發言。他在會議期間幾乎沒說話，但他為吉布斯準備了地圖和關於放棄克萊斯勒將造成傷人代價的資料（多年後，他告訴我，他覺得由資深幕僚來說明會更有說服力）。迪斯看著我被他那一方說服，一時百感交集。他開始侃侃而談我的決定一切有利的層面，包括克萊斯勒與飛雅特合併後，將率先在美國生產高能源效率的汽車。然而，因為太緊張了，他口誤說成「率先在美國生產時速四十哩的汽車」，全場一時鴉雀無聲，然後爆出哄堂大笑。他發現自己說錯後，大鬍子下天使般的臉一片通紅。

我笑著站起來整理眼前的文件，一邊說：「你知道嗎，我的第一部車剛好是一九七六年出廠的飛雅特汽車。在大學一年級時買的紅色五速手排二手車。我記得它的時速超過四十哩……當它不是在修車廠時。那是我擁有過的最糟的車。」然後，我繞過去拍拍他的肩膀，在走出房間前又回頭對他說：「克萊斯勒的人會感謝你在我做成決定後才說了那些話。」



人們常說，當經濟欣欣向榮時，大家都過度地歸功於總統，而當經濟不景氣時，大家又過度地歸咎於總統。正常來說，這是正確的看法。各種因素都可能比總統的任何作為對日常經濟活動造成更大的影響，其

中包括聯準會的升息或降息決定（總統依法對聯準會不具管轄權）、景氣循環、惡劣天候條件導致建設項目進度延宕、世界某處的衝突導致商品價格突然飆漲等等。即使是像大舉減稅或大修監管法規這類出自白宮的重大措施，也不太會在數月或數年間對國內生產毛額或失業率帶來任何適度的影響。

因此，多數總統不知道他們的行動對經濟究竟有多大影響，而選民也同樣無從做出判斷。我認為這當中固然有不公平之處：總統在他全然無法控制的事情上受到民意懲罰或獎勵，可能是由事情發生的時機來決定。而由於領導人知道並非一切都取決於處理好事情，他在決策上會容許自己有犯錯的餘地。

無論如何，二○○九年情勢截然不同。在我的政府上任百日後，我們並沒有犯錯的空間。我們每項作為都一一受到檢驗。每位國人都密切注視著我們。我們重啟金融體系了嗎？終結經濟衰退了嗎？幫大家找回工作了嗎？民眾保住房子了嗎？我們的成績單每天都被公布以供大家檢視，每項新的經濟數據、每則新聞報導或奇聞軼事都予人評論政府的機會。我與團隊每日醒來後都以此為警惕，直到就寢為止。

那段時期我們沒有被四面八方的壓力擊潰，純粹是因為我們忙到沒時間去想太多。在決定如何處理通用汽車與克萊斯勒的問題後，我們的策略主要的支柱基本上到位，這意味著接下來的焦點在於執行面。汽車專案組與通用汽車管理階層達成了變革協議，也促成飛雅特收購克萊斯勒股權，並助克萊斯勒擬具可行的有序破產計畫和兩家公司重組方案。與此同時，住宅團隊敲定了「可負擔住宅改良計畫」和「可負擔住宅再融資計畫」架構。〈復甦法案〉的減稅措施和對各州的補助計畫也開始上路。副總統拜登與他能幹的幕僚長朗．克雷恩負責監督數十億美元的基礎建設計畫，以防浪費公帑或貪污舞弊。提姆的財政部團隊則與聯準會持續忙於救助各金融機構。

我們始終努力不懈。當我與經濟團隊進行例行晨間簡報時，橢圓形辦公室內人人臉上道盡他們已精疲力竭。後來我常聽到一些二手消息，描述某些幕僚在開會時彼此大吼大叫，爭執的原因不外乎政策上存有歧見、搶奪勢力範圍、有人匿名向媒體洩漏消息、週末沒得休息、太多深夜披薩餐或西廂一樓餐飲。這些緊張關係都沒有進一步惡化或阻礙工作

進展。不管是基於專業精神，或是出於對總統的尊重，或意識到失敗會如何衝擊國家，或因四面楚歌使大家凝聚了團結意識，在等候著壓力測試生效的跡象之際，大家或多或少希望彼此同舟共濟。

到了四月底，跡象終於顯現了。提姆某日來到橢圓形辦公室告訴我，始終對銀行壓力測試守口如瓶的聯準會，終於給了財政部一份初步的測試結果報告。

我試著解讀提姆的表情並問說：「然後呢？結果如何？」

「嗯，數據還需要做一些修正……」

我假裝惱怒，不再追問。

提姆連忙說：「總統先生，結果優於我們的預期。」

「這意味著什麼？」

「這表示我們可能走出谷底了。」

對於接受壓力測試的十九家重要金融機構，聯準會證明其中九家體質健康，認定它們不需要提高資本適足率。另外有五家被要求提高資本適足率以符合聯準會的標準，但其體質不差，足以從民間來源獲取所需資本。其餘五家（包括美國銀行、花旗集團、通用汽車金融服務公司）則可能需要政府的額外援助。根據聯準會的報告，整體資本缺口不超過七百五十億美元，若需要動用到「問題資產紓困計畫」，其剩餘的基金綽綽有餘。

當提姆完成簡報後，我不動聲色地說：「我始終相信你做對了。」

他的臉上露出了數週以來首見的笑容。

壓力測試結果證明提姆做得對，但他沒有顯得自鳴得意（雖然他多年後承認，聽到賴瑞說「你做對了」時相當心滿意足）。我們只讓核心圈內少數人知道這項初步結果。我們不能高興得太早。兩週後，聯準會公布的最終報告結論並無改變，雖有一些政治評論家抱持懷疑態度，但最重要的是金融市場認為壓力測試嚴格且可信，投資人信心因而受到鼓舞，他們開始把現金轉回金融機構，速度就像撤資時那樣快。各家公司因而再度能借調到日常營運所需的資金。人們一度過於疑懼各銀行在次級房貸風暴中的實際虧損，如今壓力測試與政府大手筆的紓困措施，終於使市場復歸理性。到了六月底，十家陷困的金融機構獲得逾六百六十億美元民間資本，使得資本缺口縮小到九十億美元。聯準會緊急流動性

資金對金融體系的注資從而縮減逾三分之二。九大銀行也開始連本帶利償還財政部提供的六百七十億美元紓困款。

在雷曼兄弟淪亡近九個月後，我們似乎渡過了金融恐慌的難關。



自我上任最初那段危機四伏的時期以來，已過了逾十年。雖然多數美國民眾對當時的種種細節已記憶模糊，但我的政府當年處理金融危機的方式迄今仍不時引發激烈的論戰。狹義來看，我們的行動產生的結果無可爭辯，不但美國銀行部門遠比歐洲銀行部門更快恢復穩定，美國金融體系與整體經濟復歸成長的速度，也比史上遭遇同樣重大衝擊的幾乎任何國家來得快速。而如果我於宣誓就任時就預測，在一年內美國金融體系就會回復穩定、幾乎所有紓困款都會完全償還（事實上納稅人的錢賺到了利息，而沒有白白花掉），而且美國將出現史上歷時最長的持續經濟成長與就業機會增長，我相信大多數名嘴和專家都會質疑我精神失常，或假設我抽了比菸草更強烈的東西。

許多深思熟慮的評論家認為，我使國家回復危機前的常態正是問題所在，因為我錯失了變革的機會，要不然就是不折不扣地背叛了理念。依據他們的見解，金融危機提供了一個世代才有一次的、為常態重新設定標準的機會，我應當乘機翻新金融體系以及美國的整體經濟。如果我拆分了大型銀行、把某些罪有應得的白領階級送進監獄、終結華爾街過當的薪酬待遇和「不是你死就是我活」的文化，那麼我們當前將會有造福勞工家庭而非為少數億萬富豪謀利益的更公平體系。

我理解他們的挫折感。在許多層面，我也深有同感。直到今日，看著貧富差距持續擴大、向上社會流動減慢、薪資依然停滯的新聞報導，以及這一切造成的憤怒與扭曲心態所激發的各種趨勢，我都會懷疑自己當年是否應更無畏地付出更多經濟痛苦的代價、尋求恆久地改變經濟秩序使其更加公正。

我時常因這類想法而感到苦惱。然而，即使我能回到那個時期並重新做起，我也不敢保證自己會做出不同的選擇。就抽象意義來說，評論家提及的所有替代方案和錯失的機會聽來頗有道理，但也像是情節簡單

的道德故事。當我們深究其細節將會發現，他們提出的選項，不論是銀行國有化，或是擴大刑事犯罪定義以起訴銀行高層主管，或容許某些銀行倒閉以規避道德風險，全部都會侵犯社會秩序、傷害政治與經濟規範，因此幾乎可以確定將使情勢更加惡化。而那些一向有辦法逢凶化吉的有錢有勢的人，並不會過得更糟。反倒是那些我意圖拯救的人將深受其害。輕則經濟復甦遙遙無期而致更多人失業、更多房屋被法拍、更多公司被迫關閉；重則經濟陷入全面蕭條。

更具革命精神的人可能會說，這一切代價都值得，畢竟要煎蛋總得把蛋打破。然而，即使我向來願意為實現理念而顛覆自己的人生，也不願賭上數百萬人的福祉來冒那些風險。從這層意義來說，我執政最初百日的作為揭示了我的政治本質。也就是說，我是一名性格保守但有遠見的改革者。至於我展現的是智慧還是弱點，則交由大家判斷。

無論如何，這些都是事後的反思。在二○○九年夏季那時，賽局才剛要開始。當經濟穩定後，我有了較多餘裕來推動稅賦、能源、健保、勞動法規和移民等層面的結構性變革，而這些變革將使體系基本上更加公平，使一般民眾獲得更多良機。我後來向國會提交了全面改革華爾街的包裹法案，其中許多選項是由提姆的團隊著手準備。同時，我也提醒自己，我們已帶領國家脫離災難，我們的努力已使國人獲得某種形式的解脫。我們擴大了失業保險給付，使全國各地無數家庭免於滅頂。我們為小企業減稅，使其有能力讓多一些員工保有工作。我們也使教師得以繼續任教，使警員能夠持續打擊犯罪。我們還使搖搖欲墜的汽車工廠免於關閉，也使陷困的屋主透過房貸再融資保住房子。

少有人注意到我們避免了一場浩劫，使國家回復常態。多數受危機衝擊的人甚至不知道我們的政策觸及了他們的生活。然而，我深夜在條約廳讀信時常會見到像這樣的信息：

親愛的歐巴馬總統，

我確信您絕難看到這封信，但我想讓您知道，您推動的一項計畫拯救了我的人生……

讀完這樣的信後，我會拿出便箋卡寫下簡短的回應。接著我會想

像，他們收到白宮正式回函時滿臉驚訝地開啟信封，然後綻露微笑。他們會與家人分享我的回函，甚至拿給同事們看。最後，我的便簽卡將被放進抽屜裡，並在他們經歷人生各種喜怒哀樂的過程中逐漸被遺忘。這樣就好。我不能要求人們了解他們的心聲對於我意義非凡，他們給了我精神上的支持，且在無數孤寂的深夜裡為我擊退了縈繞耳際的種種疑問。

第13章

在我就職之前，競選時的資深外交政策幕僚、即將出任國家安全委員會戰略溝通主任的丹尼斯．麥克多諾堅持，我必須為一項優先要務挪出三十分鐘。

他說：「我們必須確保您的行禮姿勢合乎標準。」

丹尼斯從未參軍，但舉手投足有板有眼，行事深思熟慮且專心致志，使人總是認為他出身軍旅。他的身形高大，下巴稜角分明，眼睛深邃，加上滿頭灰髮，年紀看起來遠大於三十九歲。他來自明尼蘇達州史迪爾華特（Stillwater）信奉天主教的愛爾蘭裔勞工家庭，是家中十一個孩子之一。大學畢業後，他前往拉丁美洲遊歷並在貝里斯（Belize）一所中學謀得教職，之後返回美國攻讀國際事務碩士學位，並為聯邦參院民主黨領袖湯姆．達希爾工作。二○○七年，我擔任聯邦參議員時延攬他出任國會辦公室外交政策助理，並在總統大選期間逐漸賦予重任。他除了協助我準備辯論文稿，整理簡報資料外，也為我規畫民主黨提名大會前的外交之旅，還不時與隨行採訪記者針鋒相對。

我的競選團隊網羅各方菁英，而丹尼斯在高手如林的團隊中鶴立雞群。他做事十分細膩，往往自願擔負最艱巨或沒人要做的工作，並且全力以赴。在愛荷華州競選期間，他於百忙之中還挨家挨戶為我拉票，並於當地暴風雪過後，毫不遲疑地拿起鏟子為住戶鏟雪，藉此爭取選票。他曾經憑藉這種不顧一切的拚勁，在大學時擔任美式足球校隊的強衛，儘管他比一般強衛略微瘦小。這種拚勁有時會產生問題。在白宮任職時，他曾染上流感卻抱病連續工作十二小時，我得知後馬上命令他立刻回家休養。我猜想他這種拚命的態度與宗教有關。他有點反權威而不易駕馭，也十分疼愛妻子凱莉（Kari），但總是抱持服務和自我犧牲的精神努力工作。

一如往常，丹尼斯卯足全勁為我安排行禮演練，以確保我從擔任三軍統帥第一天起就有稱職表現。就職典禮前夕，他邀請兩名軍人到臨時辦公室為我操練，其中一位是年輕的海軍退伍軍人馬特．佛拉明（Matt Flavin），日後被我起用為白宮退伍軍人事務幕僚。他們首先讓我看一

些前總統未達標準的行禮照片，有的手腕軟弱無力，有的手指彎曲，還有一張是小布希一手抱狗一手行禮的照片。他們當面對我的行禮姿勢品頭論足，很顯然也覺得不符標準。

其中一人說：「總統先生，手肘要再往外一些。」

另一人提醒我：「手指要併攏，指尖應觸及眉毛。」

就這樣折騰約二十分鐘，兩位老師才感到滿意。在他們離開後，我轉向丹尼斯挖苦說：「還有什麼讓你緊張的事嗎？」

他搖搖頭回說：「候任總統先生，這不是緊不緊張的問題，我只是要確保您做好準備。」

我問：「做好什麼準備？」

他笑著說：「為一切做好準備。」



擔任總統最重要的工作就是保障人民安全，這是不言而喻的。每任總統根據自己的政治傾向和民意授權，各自有施政當務之急，不論是改善公立學校教育、允許公立學校恢復宗教禱告活動、提高最低工資，或是削減公部門工會的權力。而每位總統也都了然於胸，從當選那天起全民都仰賴其保護。這成為歷任總統內心糾結與掙扎的來源。

總統如何承擔這個重任取決於怎麼界定國家安全威脅。美國人最害怕什麼？俄羅斯發動核彈攻擊？美國官員誤判或軟體出錯以致誤射核彈？身懷炸彈的狂熱分子在地鐵或政府機關發動自殺式攻擊？外國石油供應中斷導致汽油短缺？地球暖化引發海平面上升？外國民眾為了更好的生活從水路偷渡進入美國？貧窮國家因公共服務匱乏而發生疫情，並悄悄擴散到美國？

在二十世紀多數時候，美國國防的目標的和原因很明確，我們一直隨時可能被其他大國攻擊，或捲入大國之間的衝突，而華府定義的國家重大利益也隨時可能遭到外國威脅。第二次世界大戰後，蘇聯和中國共產黨及其（真實的或我們察覺到的）代理人意圖宰制世界，對美國生活方式構成威脅。然後是來自中東的恐怖攻擊，先是發生在我們能見範圍的邊緣，雖令我們覺得可怕但仍可承受，直到二十一世紀初紐約雙子星

大樓遇襲化為廢墟那一刻我們親身體驗最大的恐懼為止。

我是在這些恐懼和陰霾之下長大。住在夏威夷時，我認識的家庭有些曾在珍珠港事變失去親人，而包括我外祖父和他的兄弟，以及我外祖母的兄弟，都曾在第二次世界大戰時被徵召參戰。從小所受到的教育一直灌輸我，核戰極有可能爆發。在小學時，我從電視上看到蒙面歹徒在慕尼黑槍殺奧運選手的畫面。就讀大學時，我聽到泰德．卡波爾（Ted Koppel）報導美國駐伊朗大使館人員遭長期挾持的新聞。美國打越戰時我還太年輕，以致無法體會戰爭帶給人們的悲痛。直到波灣戰爭期間，我才見證了戰爭的殘酷和美軍的節制。此外，在九一一恐怖攻擊案發生後，我像多數美國人一樣相信，對阿富汗動武是必要且正當的行動。

另外，我內心深處也烙印著一些記憶，都與世界其他國家如何看待美國有關，雖然各有不同但並不相互牴觸，其中包括各國對奠立於自由理念的美國象徵力量的看法。我記得七、八歲時曾坐在雅加達郊區住處涼爽的地板上，自豪地向朋友們展示一本有關檀香山的畫冊，裡面有櫛比鱗次的高樓、五光十色的夜景和寬闊的柏油路。我永遠不會忘記，當我說每位美國學童都背著很多書上學、路上一個乞丐也沒有、絕大多數居民都有自己的工作並不愁吃穿時，他們臉上露出的驚訝表情。長大後，我也難忘母親透過承攬美國國際開發總署（USAID）等國際組織的計畫，協助亞洲偏遠農村婦女取得微型信貸，以及那些獲得幫助的婦女對大洋彼端關懷她們的人無盡的感激之情。我在首次訪問肯亞尋親之旅中，有幸與父親家族親人團圓，聽他們訴說對美國的民主與法治社會的歆羨，以及對當地盛行的部落主義和腐敗的不滿，兩者形成了鮮明的對比。

這些使我學習到如何從別人的觀點來了解自己的國家。我不禁感到自己何其有幸生為美國人，可以把日常享有的一切視為理所當然。我也見證了美國模式對世人心靈的強大影響，以及隨之而來的必然教訓：一旦美國的實際行動與形象及理念產生落差，就會面臨各國人民的憤怒與憎恨，甚至遭受其傷害。當我聽到印尼民眾談論當年咸認美國中情局支持印尼軍方在一九六七年發動政變，成立軍事獨裁政權，過程中造成數十萬民眾遇害，或是聽到拉丁美洲環保人士巨細靡遺地控訴，美國企業如何污染他們的農村及荼毒當地印第安人，或是巴基斯坦裔朋友詳述自

九一一事件發生以來，他們在機場通關一再受到「隨機」搜索時，我都會感到美國防禦能力正逐漸減弱，就像盔甲出現了裂縫，如果縫隙日益擴大，美國會愈來愈不安全。

身為具備雙重觀點的黑人使我有別於歷任美國總統。對於我的支持者來說，這有助於推動我的外交政策，使我得以擴大美國在世界的影響力，並及早洞悉思慮不周的政策可能產生的問題。對於我的批評者來說，那卻是我軟弱的證據，他們更據此推論，我可能會因缺乏信念或不夠忠誠，而在捍衛美國利益上猶豫不決。對於部分美國人來說，最壞的情況恐遠不止於此，因為讓一個名字讀起來像是穆斯林、具有社會主義思想的非裔黑人全面掌握美國政府的權力，是他們極力想避免發生的事。



我的國安團隊資深成員都自認是國際主義的忠實信徒。我們相信美國的領導是確保世界邁向更美好未來不可或缺的力量，而且美國的影響力廣及各層面。即便團隊中比較屬於自由派的成員，例如丹尼斯，也同意運用「硬實力」追緝恐怖分子。對於批評美國政策是世上一切問題根源的左派人士，他們也會不假辭色。同時，團隊中最鷹派的成員也都了解到公眾外交的重要性，並認為行使所謂的軟實力、推動國際援助和學生交換計畫等，確實具有實效，是美國外交政策不可或缺的一環。

問題的重點是，美國對其他國家的人民投注過多少心力？我們又該給美國公民多少關注？我們的命運實際上與外人有多少關聯？美國應積極參與聯合國等多邊機構或獨自謀求自身利益？我們究竟該不該與專制政權合作，並透過他們的協助來掌控世局？是否應著眼於長期利益致力在國際間推動民主改革？

我的團隊成員對這些問題的見解並非全然可以預測，而且我們的內部政策辯論時常浮現所謂代溝問題。除了年輕的駐聯合國大使蘇珊．萊斯之外，所有國家安全首長，如國防部長勞勃．蓋茲、國務卿希拉蕊、中情局長里昂．潘內達、參謀首長聯席會議成員，以及國家安全顧問吉姆．瓊斯、國家情報局局長丹尼斯．布萊爾等人，均成長於冷戰高峰時

期，並在華府國安機構中投注數十年心力。這是一個由現任和前任白宮決策者、國會幕僚、學者專家、智庫負責人、五角大廈優秀軍人、報紙專欄作家、軍事承包商和公關遊說人士所構成的綿密而且互動頻繁的網絡。對他們而言，負責任的外交政策意味著連續性、可預測性、不偏離常規。基於這種認知，他們多數支持美國入侵伊拉克。假如入侵伊拉克造成的災難迫使他們重新思考當初的決策，他們並不會認為有必要對國安體系進行根本改造以避免重蹈匆促決策的覆轍。

至於國安團隊的年輕成員，包括大多數國家安全委員會幕僚，都有不同的想法。這些年輕幕僚對國家的熱愛絕不亞於他們的長官。而且他們都對九一一事件及美軍在阿布格萊布（Abu Ghraib）監獄虐待伊拉克囚犯深感震驚。他們之中許多人加入我的競選團隊，是因為我願意挑戰所謂「華府劇本」，其中包括中東政策、對古巴的立場、拒與對手外交折衝、反恐行動漠視國際法規、輕忽促進人權與國際發展的重要性，以及氣候變遷等攸關國家安全的種種議題。這些年輕幕僚十分尊重有深厚外交經驗與知識的長官，但是他們也為實現理想而勇於掙脫過往的束縛。

我的外交政策團隊新舊成員間的摩擦有時會公開化。當這種情況發生時，媒體往往將爭議歸因於年輕成員無禮、對華府運作方式缺乏基本了解。事實並非如此。實際上，像丹尼斯這樣的年輕幕僚太了解華府的運作方式了，所以當他們目睹外交政策官僚對總統的新指示拖延、曲解、執行不力或加以抗拒時，常會與五角大廈、國務院和中情局起爭執。

從某方面來看，外交政策團隊內部的緊張關係是我造成的，這有助於我從不同面向思考問題，就像是坐鎮航空母艦艦橋的指揮官，在確定美國需要轉向新航路時，所能依靠的是一批經驗豐富且勇於提出質疑的船員。而發號施令者同時須注意船艦有其設計上的極限，若突然急轉彎可能導致災難，其中的風險不可謂不高，尤其在國安領域。我開始意識到所謂領導力不止是執行合理的政策，除了傳統與例行公事之外，還須注重象徵意義和禮儀，並要懂得運用肢體語言。

因此，我不斷地鍛鍊自己這方面的能力。



在總統任內，每天早上我的餐桌總放著一個皮面簡報冊等著我翻閱。簡報冊的正式名稱是「總統每日簡報輯」（President's Daily Brief, PDB），而蜜雪兒戲稱它為「死亡、毀滅和恐怖事件記事簿」。「總統每日簡報輯」大約有十至十五頁，通常是由中情局和其他情報機構漏夜共同準備的機密文件，主要向總統提供世界大事摘要和情報分析，尤其是可能影響美國國家安全的情資。在某一天，我可能會讀到有關索馬利亞境內恐怖組織、伊拉克動亂、中國或俄羅斯發展新武器系統的報告。幾乎毫無例外地，簡報內容總會提到恐怖分子的陰謀，無論內容是多麼模糊，情報來源如何稀少，或者根本無法採取應對措施，相關情報單位還是會克盡職責加以蒐集彙編，畢竟九一一事件殷鑑不遠。很多時候，我並不需要針對「總統每日簡報輯」內容做出立即反應，因為它的作用是提供我全球發展中的重要動態情資。即使只是不易察覺到的變化，只要它有可能破壞美國力圖維持的均衡態勢，都在收羅之列。

看完「總統每日簡報輯」之後，我會步行到橢圓形辦公室聽取國安團隊和情報部門簡報，逐一討論所有當務之急。簡報通常由國家安全顧問瓊斯和國家情報總監布萊爾擔任，兩人都是四星上將，與我在聯邦參院相識（瓊斯曾任北大西洋公約組織〔NATO〕歐洲盟軍最高司令，布萊爾最近才從海軍太平洋司令部退役）。他們高大又結實，留著一頭梳理整齊的白髮，宛如玉樹臨風。我最初僅向他們諮詢軍事議題，但他們在國安優先課題方面也多所涉獵，並引以為榮。例如，瓊斯十分關注非洲和中東問題，退役後曾參與約旦河西岸和加薩走廊相關安全工作，而布萊爾則撰寫過許多文章，論述如何運用經濟和文化外交管道應對崛起的中國。因此，我偶爾會借助他們安排專家參與早餐簡報會，向我闡述宏觀、長期性的議題，例如，經濟增長對促進撒哈拉以南非洲國家民主化的影響，或是氣候變遷對未來區域衝突的可能影響。

不過，晨間會報議論的焦點通常放在當前或潛在的動盪情勢上，包括政變、核武、暴力示威、邊界衝突，以及最常討論的戰爭問題。

阿富汗戰爭很快將成為美國歷史上最漫長的戰爭。

而在伊拉克的戰爭中，仍有近十五萬美軍部署於當地。

在反恐戰爭方面，蓋達組織仍然積極招兵買馬，建立關聯團體網絡，並在賓拉登的意識形態影響下策畫恐怖攻擊。

前政府和媒體所稱單一、全面的「反恐戰爭」至今累積驚人的成本，包括近一兆美元的支出、三千多名美軍遇害和近三萬美軍受傷，而伊拉克和阿富汗兩國平民遭受的損失甚至更高。特別是伊拉克戰爭不僅造成伊國分崩離析，同時也使美國與同盟國家關係陷入緊張。此外，美國當局在反恐戰爭中使用各種手段，包括非常規引渡、動用水刑、未經審判而將恐怖罪嫌無限期關押於關塔那摩灣基地軍事監獄，以及擴大國內監視行動等，在在使國內外人士對美國能否奉行法治提出質疑。

儘管在總統大選期間，我曾針對上述問題明確表態，但那也僅止於紙上談兵，無法與現在指揮數十萬人部隊及龐大國安體系相提並論。在我執政期間於國內外發生的任何恐攻，若有任何美國人傷亡，都會使我的內心無比沈重，因為如今這些都是我的責任。

我應立即著手的是從各層面檢討美國軍事戰略，為未來可能發生的事件預做周詳準備。在我就職前一個月，小布希總統和伊拉克總理馬里奇簽署了美國駐軍協議，大致規畫了美軍撤出伊境基本藍圖。依協議規定，美國戰鬥部隊必須在二○○九年六月底前撤離伊國城市和村莊，並在二○一一年底完全撤出伊國。唯一的問題是美軍究竟能否或應否提早完成撤軍。在大選期間，我曾承諾於上任後十六個月內將美軍戰鬥部隊撤出伊國，但選後我告訴國防部長蓋茲，在美國駐軍協議允許的範圍之內，我同意對撤軍速度保持彈性。這是公開承認，撤軍需要考慮的變數很多，在戰術相關決定上必須尊重前線指揮官的判斷，而且新總統無權撕毀前任總統所達成的協議。

二○○九年二月，蓋茲和新任駐伊美軍指揮官雷蒙．奥迪耶諾將軍（Ray Odierno）向我提出了撤軍計畫，預計在十九個月內撤離伊國，比我競選時的承諾晚三個月，但比美國駐軍協議的規定早四個月。他們也計畫在伊境維持五萬至五萬五千名美方非戰鬥人員，以協助訓練伊國軍隊，最後在二○一一年底前撤出。部分白宮幕僚質疑延後三個月撤軍及在伊境駐留龐大非戰鬥人員的必要性。這提醒我，國會中民主黨議員和美國人民一樣，都強烈支持盡早將美軍撤離伊國而非拖延撤軍。

無論如何，我還是批准了奥迪耶諾將軍的計畫，並藉前往北卡羅來

納州勒瓊軍營（Camp Lejeune）視察陸戰隊時，在數千官兵歡呼聲中宣布這項決定。正如同我個人一貫反對出兵伊拉克，我堅信現階段維持一個穩定的伊拉克，無論就戰略層面或人道主義考量，均符合美國利益。根據駐軍協議，美軍戰鬥部隊必須五個月內離開伊國主要城鎮，若能依計畫逐步進行，將可大幅減少美軍遭遇大規模戰鬥、遭受狙擊和誤觸土製炸彈的風險。考慮到伊國新政府仍極脆弱，而且安全部隊素質參差不齊，加上蓋達組織在伊境仍十分活躍、伊國內部教派敵對情緒高漲，選擇在伊國留下部分美軍以防範動亂發生，在實務上有其需要。我對拉姆說：「一旦美軍撤出伊拉克，我最不想見到有朝一日我們必須回去。」



為伊拉克擬定撤軍計畫相對簡單，相較之下，要自阿富汗撤軍可就沒那麼容易。

不同於入侵伊拉克，我一直認為美國進軍阿富汗是一場必要的戰爭。儘管塔利班的野心只限於阿富汗，但其領導人仍與蓋達組織保持鬆散的聯盟關係，一旦塔利班重新掌權，可能導致阿富汗再次成為恐怖組織對美國及其盟國發起攻擊的根據地。此外，種種跡象顯示，巴基斯坦政府既無心、也沒有能力清剿橫跨巴國與阿富汗邊境偏遠山區活動的蓋達組織。這也意味著如果要徹底摧毀恐怖分子的網絡，完全取決於阿富汗政府是否願意讓美軍和情報人員在其領土行動。

不幸的是，六年多來由於美國入侵伊拉克轉移了注意力和資源，使得阿富汗局勢變得更加詭譎。儘管那裡有三萬多美軍和相同數目的盟軍駐紮，塔利班仍控制了阿國大片土地，特別是與巴基斯坦接壤的地區。此外，在沒有美軍或盟軍派駐的地方，塔利班武裝分子往往能夠擊敗人數較多但訓練不精實的阿國部隊。阿國是世上最貧窮國家之一，而從警察到地方政府到中央各部門內部管理不善、貪瀆行為猖獗，本該用於改善人民生活條件的外國援款遭到中飽私囊，在在侵蝕阿國卡爾札伊政府的正當性。

而美國缺乏一貫的戰略目標對大局毫無助益。對此，不同的人有不同的批評，有人認為我們在阿國的任務不應狹隘地限定在鏟除蓋達組

織，也有人抨擊美國意圖將阿國改造成西式現代民主國家，遠超過我們能力所及。美軍雖一再奪回塔利班盤據地區交予阿國政府，卻往往因為他們毫無治理能力而前功盡棄。細究其原因，不論是美方企圖心過大、阿國當局貪污腐敗，還是缺乏阿國人民的支持，美國所資助的阿國發展計畫往往以失敗收場，特別是計畫一旦淪入喀布爾奸商手中，通常會使美國意圖贏得阿國民心的努力付諸東流。

有鑑於此，我告訴蓋茲首要任務是確保美國代理人，不論是民間單位或是軍方，在一個明確定義的任務和協同戰略下行事。蓋茲對此沒有異議。他在一九八○年代擔任中情局副局長時，曾協助監督美國提供聖戰組織武器裝備的任務，以對抗入侵阿富汗的蘇聯軍隊。蓋茲見證了鬆散的聖戰組織迫使強大的紅軍撤退、後來逐漸演變成蓋達組織，從而意識到輕率出兵阿富汗可能造成意想不到的後果。他告訴我，除非我們預先建立有限度且切合實際的目標，否則「我們要為失敗做好準備」。

參謀首長聯席會議主席、海軍上將麥克．穆倫（Mike　Mullen）也認為，現行的阿富汗戰略有必要改弦更張，而前提是我必須立即授權增派三萬美軍赴阿國。

在此要為穆倫將軍說句公道話，其實早在數個月前，駐阿境國際安全援助部隊指揮官戴維．麥基爾南將軍就已提出增兵請求，只是尚未獲得批准。在我就職前，小布希總統曾派員詢問是否可在我上任前批准此事，當時我明確表示，一切應等到新政府成立且經全面評估後再予定奪。而根據穆倫的說法，麥基爾南表明增兵刻不容緩。

在就職後兩天，我於白宮戰情室首次召開全員出席的國家安全會議，參謀首長聯席會議主席穆倫於會中說明，情報顯示塔利班極可能在阿富汗發動夏季攻勢，美軍迫切需要增派地面部隊馳援。他同時指出，對於原訂五月舉行但可能延到八月的阿國總統大選，麥基爾南指揮官十分憂心美軍是否能提供足夠的安全保障。穆倫告訴我：「總統先生，如果我們要及時完成這些任務，增兵事不宜遲。」

受到電影的誤導，我一直認為白宮戰情室的空間應該很大而且充滿未來感，四周布滿觸及天花板的大型高解析度螢幕，隨時顯示各種衛星和雷達影像，而每位出席會議人員都配備各式各樣先進儀器。但真實情況並非如此令人目眩，白宮戰情室其實只是一間不起眼的小型會議室，

位於西廂一樓一隅，是眾多辦公室當中的一間。它用普通木百葉窗簾遮光，牆上除了掛著幾面顯示世界各國首都時間的電子鐘和一些不大的平面電視外，幾乎沒有其他擺設。國家安全委員會主要成員圍繞一張長條型會議桌而坐，其他副手及屬下則坐在各單位主官身後靠牆擺放的椅子上，因為人數眾多，所以顯得十分擁擠。

我對穆倫說：「原來如此，我明白了。」我的語調刻意不過度顯露內心對增兵建議的遲疑。我繼續追問：「我們在阿富汗發動反恐戰爭已近五年，最初投入約二萬兵力，在過去二十個月內又增兵一萬名，為何國防部現在的評估居然是我們還要再投入三萬兵力，而且無法等上兩個月，其中的道理何在？」我指出，我個人並不反對增派軍隊，因為我在競選期間已承諾，一旦美國開始自伊拉克撤軍，將同時在阿富汗增派兩個旅的兵力。但鑑於會議中所有人都同意，先派遣備受推崇的前中情局分析師和中東問題專家布魯斯．里德爾（Bruce Riedel）前往阿國，等他於六十天內完成現地調查，我們再來決定阿富汗戰略，如果完成任何調查評估前就先同意增兵，則無異於本末倒置。於是我問穆倫，若在此過渡期間派遣較小規模的部隊是否足以因應需求。

穆倫告訴我，是否增兵都將遵照我的決定，並直言減少兵力或拖延派兵時程，都會增加美軍的風險。

我示意其他人發言。從伊拉克調回美國升任中央司令部司令（負責中東及中亞地區包括伊拉克和阿富汗所有軍事任務）的大衛．裴卓斯將軍於是敦促我及早批准麥基爾南的增兵請求。而國務卿希拉蕊和中情局長潘內達也附議，對這一結果我並不感到驚訝。他們都是從自己單位的立場看事情，也都言之成理，他們的鷹派直覺和政治背景使他們容易對任何與國防部相左的意見感到焦慮。而國防部長蓋茲雖曾私下表示對大舉增兵阿國仍有些疑慮，但考量他的職責，我並不期待他會直接反對將領們的建議。

政府高層中只有拜登一人表達了心中的疑慮。他曾在二○○九年職務交接期間銜命前往喀布爾視察，旅途中所見所聞（尤其是與阿富汗總統的激辯）使他確信美國迫切需要全盤改變對阿富汗的戰略。我知道他對自己當年支持美國入侵伊拉克至今仍深感內疚。無論出於何種動機，他一直視阿富汗為美國的泥淖，勸我不宜立即增兵。他建議，在有確切戰

略目標下派兵，較之倉促出兵而於局勢變糟後再撤軍，相對來得容易些。

我當下未做出決定，而是指派副國家安全顧問湯姆．多尼倫在接下來一週召集國安會相關人員開會，以擬出更確切的增兵方案，並評估在夏季進行部署是否可行。我說，等到國安會有明確方案後，我們再擇期討論這個問題。散會後，當我走出會議室正準備上樓前往橢圓形辦公室時，拜登從我身後趕上並握住我的手說：「老闆，我有一句話想說，不知道您願不願意聽。」然後他將臉貼近我輕聲說：「也許我在華府待太久了，但是我知道一件事，這些將軍們正試圖框限您的想法，別讓他們得逞。」



在此後幾次有關增兵阿國的會議中，蓋茲和其他人不約而同地將拜登視為五角大廈與白宮溝通的首要頭痛人物。對此我倒認為，拜登一再對軍方的增兵計畫提出嚴厲質疑有助於我釐清問題，因為會議中一旦有人提出不同意見，就會促使大家以更周詳的態度思考事情，同時我也注意到，如果提出異議的人不是我，愈能使大家更自在地發表意見。

我從未懷疑穆倫或軍方領導階層及指揮官的動機。穆倫是洛杉磯人，雙親曾經營娛樂事業。他向來謙和有禮，臨事總是做足準備，而且反應迅速又專業。他的副手，陸戰隊四星上將詹姆斯．卡特賴特（James　Cartwright）也十分謙虛，而且思慮周詳，很難想像他是戰鬥機飛行員出身，尤其他說話條理分明見解獨到，往往還能針對國安問題提出創新的解決方案。儘管個性殊異，穆倫和卡特賴特等軍中優秀將領都有其共同特質：白人男性（在我就任時，軍方只有一名女性及一名黑人四星上將），年約五十多歲或六十歲出頭，兢兢業業數十年逐步爬到現在的軍階，擁有輝煌的服役紀錄，許多還取得碩博士學位。這一批將領都具有世界觀，行事作風細膩，與大家對軍人的刻板印象大異其趣，他們都曾帶兵打仗，也都了解軍事行動的局限性。事實上，在我八年總統任內，最常建議我節制對外動武的都是軍人，而非文職官員。

儘管如此，像穆倫這樣的將領，所有成年歲月都奉獻給了軍方，也

深受軍中價值體系影響，以完成國家賦予的任務為殊榮，不惜任何代價及所需耗費的時間，而且不會質疑任務的正當性。在伊拉克的例子中我們即可明顯看到，軍方為達目的，對資源的需索不斷擴增，包括要求投入更多兵力、開設更多基地、引進更多民間承包商、派遣更多戰機，以及請求更多情報和監視、偵察行動。美國對伊國投入大量資源雖未取得勝利，但至少避免了羞辱性的挫敗，也成功防止伊國全面崩潰。現在，阿富汗情況看來類似伊拉克，軍方領導階層請求增兵或許是自然的反應。而且由於歷任總統都讓他們予取予求，很少質疑或拒絕軍方所提計畫，五角大廈難免會一再與白宮團隊爭辯「還要投入多少兵力」的問題。

二月中旬，副國家安全顧問多尼倫向我報告，國安會副主管會議已將麥基爾南將軍請求的增兵人數精簡。會議結論認為，我們只來得及部署約一萬七千官兵和四千名軍事教官，以有效因應塔利班夏季攻勢及阿國總統大選維安工作。儘管距離阿國現地調查評估期限仍有一個月，但除了拜登之外，所有主管都建議我立即如數批准。於是我在二月十七日簽署〈復甦法案〉那天下達了增兵命令，因為我了解阿國無論如何都需要額外的兵力，而且我知道我們還有一萬後備兵力可供必要時調度。

一個月後，中情局分析師和中東問題專家里德爾提出了阿國現地評估報告，結論雖不令人意外，但有助於闡明我們的主要戰略目標：盡一切力量破壞、拆解和擊敗巴基斯坦與阿富汗境內的蓋達組織，並防堵他們重返兩國活動。

評估報告進一步揭發巴基斯坦這個所謂的盟友的所作所為：巴國軍方（特別是軍事情報部門）不但縱容塔利班在阿富汗緊臨巴國邊境的奎達（Quetta）地區活動，還暗中協助塔利班削弱阿國政府、防止喀布爾當局與巴國夙敵印度結盟。美國政府長期容忍巴國這些行徑，明知其與暴力極端分子狼狽為奸，並且不負責任地在全球擴散核武技術，卻仍向巴國提供數十億美元軍事和經濟援助。美國這種外交作為的邏輯實在扭曲難解，但至少在短期內美國要完全切斷對巴國的軍事援助是不可行的，因為我們需要取道巴國陸路為阿境美軍運補軍需，還需要巴國政府在其境內默默促成我們對蓋達組織的反恐戰力。但里德爾的報告清楚地表明了一件事：除非巴國停止在其境內窩藏塔利班，否則美國在阿境的

軍事行動注定會失敗。

報告其餘內容均集中於提升阿富汗政府職能：我們需要盡力提高卡爾札伊政府的治理能力、協訓阿國軍警使他們在沒有美軍幫助下仍能維持國境內的安全。但報告並未提出具體做法。更確切地說，里德爾的報告所提出的解決阿國問題方案，遠遠超出單純的反恐任務，而提升到了國家建構的層次。其主張雖不無道理，但如果早在七年前美國把塔利班逐出喀布爾時就已開始執行，那該有多好。

當然，我們並沒有那麼做。相反地，我們揮軍入侵伊拉克，不但造成伊國山河破碎，還導致蓋達組織中更暴戾的分支勢力擴散到當地，迫使美國必須發動代價高昂的戡亂行動。對阿富汗而言，那幾年寶貴時間就這樣喪失了。但鑑於美軍、外交官和援助人員始終不斷為阿國努力付出，若說阿國百廢待舉未免過於誇大。然而即使萬事俱備，比如阿國總統充分與美國合作、巴國克盡本分、美國只追求國防部長所說的「阿富汗夠好就好」的目標，我們依然需時三到五年時間以竟全功，而且此期間可能仍需付出高昂代價，包括數千億美元經費和更多美國人的生命。

這不是我樂見的事。然而，一旦阿國政府垮台，或塔利班攻下阿境主要城市，其代價十分高昂，將迫使我們不得不採取行動。於是我在宣布自伊境撤軍四週之後（三月二十七日）透過電視公布了「阿富汗和巴基斯坦戰略」，內容很大程度上採納里德爾的建議，國安團隊成員都給予支持。然而許多評論家隨即抨擊我，違背競選時的反戰立場，說一套做一套，使得派出的美軍遠超過撤回的人數。

隨著阿境美軍增加，蓋茲向我提出因應阿國局勢的新做法，其坦率程度讓我感到驚訝。當年四月，在橢圓形辦公室一次會議中，蓋茲建議我們撤換當時的阿境美軍指揮官麥基爾南將軍，由聯合特種作戰司令部前司令、現任聯合參謀部主任斯坦利．麥克里斯托（Stanley McChrystal）中將接任。

蓋茲說，「麥基爾南是一名優秀的軍人」，儘管他沒有做錯任何事，而且在兩軍對陣中臨時換將是兵家大忌，「但他的專長在於管理，而鑑於阿富汗局勢詭譎，我們需要具有不同技能的人。總統先生，如果不能確保前線部隊是由最好的指揮官帶領，我晚上就無法入眠。我確信麥克里斯托是不二人選。」

不難看出蓋茲為何如此重視麥克里斯托。在美軍中，特種作戰部隊往往被視為出類拔萃的菁英戰士，能在最危險的情況下執行最困難的任務，就像電影中常見的從直升機垂降到敵營，或在夜色掩護下執行兩棲登陸作戰的驍勇軍人。麥克里斯托堪稱是這群菁英中的菁英，西點軍校畢業的他飽受讚賞，忠誠度更是無人可及，在三十三年軍旅生涯中表現不同凡響。作為聯合特種作戰司令，他讓特種任務成為國防戰略核心要素，親自督導過數十次反恐任務，不但摧毀阿境無數蓋達組織巢穴，還成功狙殺其創始人阿布．穆薩布．札卡維（Abu Musab al-Zarqawi）。有傳言說，他在五十四歲時仍能與年紀小一半的山地特種作戰士兵一起訓練。當蓋茲帶他到橢圓形辦公室來見我時，看到他那身肌肉與骨骼，以及稜角分明的臉孔和銳利的眼神，我對傳言深信不疑。他彷彿可完全超脫世俗，不受任何外界干擾。在和我說話時，即使只是閒聊，他始終滿口「長官」和「我自信能完成任務」。

蓋茲說服了我。這項新人事案一經宣布，立即受到外界廣泛歡迎，有論者將麥克里斯托和曾扭轉伊拉克戰局的裴卓斯將軍相提並論。聯邦參院在六月中旬迅速通過了這項人事案。麥克里斯托現已升為四星上將，在他動身前往阿富汗接掌兵權之前，蓋茲特地請他再為我們提供阿國六十天內戰局變化最新評估報告，並提出相應的戰略、組織和盟軍資源調整建議。

我當時並不清楚這些看似例行調整的建議會帶來什麼結果。



在我宣布「阿富汗和巴基斯坦戰略」數個月後某天下午，我獨自走過白宮南草坪，身後跟著一名侍衛替我拿著一顆足球，另外退伍軍人事務幕僚馬特．佛拉明也跟著，一起登上了「陸戰隊一號」（Marine One）直升機，飛往馬里蘭州貝塞斯達（Bethesda）海軍醫院和沃爾特里德陸軍醫療中心慰問住院傷兵。此後，我每隔一段時間就會回來探視傷員。兩間醫院指揮官在我抵達時均出面迎接，隨後向我簡報院內收容的傷兵人數及治療情形，並引領我穿越迷宮似的走廊，然後搭電梯去病房。

接下來一個小時，我從一個病房巡視到另一個病房，依需要消毒雙手或穿上防護罩袍、戴上手套。進病房前，我會先在走廊向醫護人員詢問病人復原狀況，然後輕輕敲門入內。

醫院收治的病人來自各軍種，但在我擔任總統最初幾年，許多傷兵是派駐伊拉克或阿富汗的陸軍及陸戰隊官兵，於巡邏動亂地區時遭射傷或是被詭雷炸傷。他們清一色出身勞工家庭，有來自農業地帶小城鎮，或衰落的製造業中心的白人、來自德州休斯頓或特倫頓（Trenton）等城市的黑人和西班牙裔，以及來自加州的亞裔和太平洋小島的島民。傷員病榻旁常有家屬陪伴，主要是他們的父母、祖父母或兄弟姊妹。若是已婚者，他們的妻子通常會把小孩帶來，因此病房內不時有蹣跚學步的幼兒，或是拿著玩具汽車的五歲孩童，或是玩掌上型遊戲機的十幾歲青少年。當家屬看到我進房，通常都會起身，害羞地微笑著，顯得有點手足無措。由於我突然現身往往會打斷他們的安寧並造成緊張，因此我總是盡力使氣氛輕鬆一些，讓他們能感到自在。

除非身體真的不行，否則多數傷兵通常會把床頭調高，伸手抓著床沿的堅固金屬把手，試著起身坐著，有幾位甚至堅持下床，用沒受傷的那隻腳勉強地平衡身體，然後向我行禮並與我握手。我通常會詢問他們的家鄉、已服役多久、在哪裡受傷、何時開始復健或裝置義肢，另外也時常與他們聊些運動話題。有些人會請我在牆上掛著的單位旗幟上簽名。我也會發給每位傷兵紀念幣致意。最後，我們會在病床前合照。除攝影官皮特．蘇沙之外，家屬們也會拿出手機拍照。之後，佛拉明會適時遞出名片，並說明如果家屬有任何需要可以打電話到白宮跟他反映。

這些為國奉獻的官兵帶給我無限的激勵！尤其是他們展現的勇氣、決心和剛毅性格，讓足球比賽中的唱國歌儀式、遊行隊伍中揮舞小國旗，以及政客們愛國不離口的聲明，全都顯得空洞而陳腐。多數住院傷兵對醫院負責治療與照護的團隊讚不絕口。院內醫生、護理師和行政人員大多數也是現役軍人，有些則來自民間，部分甚至是在奈及利亞、薩爾瓦多或菲律賓等國出生成長。令人振奮的是，這些受傷戰士都得到妥善的療護。在合作無間、迅速確實的後送醫療作業輔助之下，即使是於塵土飛揚的阿富汗村莊受傷的陸戰隊官兵，都可獲得救護直升機載送到最近的基地，待情況穩定後再途經德國轉送到貝塞斯達海軍醫院或沃爾

特里德陸軍醫療中心，接受最先進的手術。全部作業只需要短短數日。

美軍由於擁有先進技術、精準後勤補給，以及訓練有素且高度投入的軍醫軍護，因此在傷兵後送醫治方面領先世界各國。過去越戰時期有許多傷兵無法救治，如今相同負傷程度的官兵則能在病床上和我爭論，美式足球芝加哥熊隊與威斯康辛綠灣包裝工隊兩軍對陣的表現。然而，再怎麼精良的技術或療護都無法去除這些官兵身上的創傷與折磨，或消弭其對傷員往後人生的影響。那些失去了一條腿，尤其截肢在膝蓋以下的人，常會說自己還算幸運。但動過二次甚至三次截肢手術的人也不在少數，還有不少人遭遇嚴重創傷性腦損傷、脊椎受損、顏面變形，以及喪失視力、聽力等身體基本機能。而我探視過的每位受傷軍人都堅定地表示，他們從不後悔為國家犧牲奉獻，也不需要任何人的一絲憐憫。通常這時他們的父母會接話表示，確信自己子女終會康復，同時也為他們感到驕傲。

我發現傷員大都十分年輕，有些甚至剛從高中畢業未久。我也可以從他們父母親的眼神看出他們隱忍著痛楚。這些父母的年紀往往比我還小。我不會忘記有位強忍憤怒的父親，以低啞的聲音訴說，在我們面前躺著的兒子可能從此終生癱瘓，而負傷那天正巧是他二十一歲生日。我也不會忘記一位年輕母親，懷中抱著不時發出笑聲的嬰兒，卻一臉茫然，不知道未來要如何照顧已成為植物人的丈夫。

後來，在我總統任期即將結束時，《紐約時報》刊登了一篇有關我到軍醫院慰問傷兵的報導。內文引用一名前政府國安事務官員的評論，批評我頻頻前往醫院探視傷兵，無論出發點多麼好，都不是三軍統帥應做的事，因為傷員無可避免會影響總統做出明智判斷和戰略決策的能力。我很想打電話給那個人並向他解釋，當我步出軍醫院搭機返回白宮時，對世局的看法其實無比透徹。我認清了戰爭的真正代價，以及這些代價是由誰來承擔。我也洞悉戰爭的愚蠢，看清人們集體記憶的悲慘故事如何代代流傳，一再煽起仇恨並使殘酷的行徑正當化，甚至逼迫有正義感的人加入屠殺行列。身為美國總統，我責無旁貸，必須為所有因戰爭而喪生或人生崩壞的人們負責，即使我自認有些決定是為達到更大的公義。

從直升機向下俯瞰，華府一片綠意盎然。此時我不禁想起美國南北

戰爭期間的林肯總統，曾從我們飛掠的地方前往臨時湊合的野戰醫院慰問傷兵，與躺在脆弱的擔架上的士兵輕聲交談。當時由於沒有抗生素或止痛藥可用，傷兵往往傷口潰爛惡臭四溢，甚至發出垂死的哀嚎。

我很想知道，林肯如何承受這一切，禱告時又說了些什麼。他必定知道這是贖罪必經的苦修。而我同樣必須苦修以贖罪。



除了必須慎重其事面對戰爭和恐怖主義的威脅，我也要盡心處理其他外交議題，包括因應國際金融危機帶來的衝擊，這也是我就任後於四月首次出訪、前往倫敦參與二十國集團（G20）高峰會議討論的焦點。外訪歷時八天，我在峰會後順道訪問了歐陸多國、土耳其和伊拉克。

在二○○八年之前，二十國集團僅舉行財政部長和中央銀行行長年度會議，以彼此交換資訊並例行討論全球化議題。而美國總統那時主要出席八大工業國（G8）峰會。那是世界七大經濟體（美國、日本、德國、英國、法國、義大利和加拿大）加上俄羅斯（美國總統柯林頓和英國首相布萊爾於一九九七年基於地緣政治考量邀其加入）的年度高峰會議。二○○八年雷曼兄弟破產後，小布希總統和財長鮑爾森曾明智地邀請二十國集團所有成員國領袖，在華府緊急會商因應全球金融危機之道，此舉實質改變了二十國集團的功能。這種轉變意味著，在當今一切息息相關的世界中，解決重大金融危機需要各國竭盡所能廣泛協商。

二○○八年二十國集團華府峰會除了達成「將採取一切必要行動」的空泛結論，和訂在二○○九年於倫敦再次舉行峰會之外，並沒有提出任何具體行動。而隨著各國經濟逐步陷入衰退、全球貿易預計萎縮九％，如何聯合二十國集團成員迅速擬定共同應對行動，成為倫敦峰會的重要課題。對於經濟議題，我的見解如下：多年來全球經濟成長的主要動力來自美國消費者的支出，而這其中包含龐大的信用卡債和房屋淨值貸款。美國人向德國購買汽車，從韓國買進電子產品，而其餘消費品幾乎全部從中國進口，另一方面，上述國家又向全球供應鏈上游的國家購買生產所需的原物料。現在派對已經結束了。不管美國的〈復甦法案〉施行成效如何，美國消費者和企業都很難在短期內擺脫債務。如果各國想要避

免經濟持續螺旋式下滑，勢必要各自採行振興經濟方案，並一同提供國際貨幣基金五千億美元的緊急資金，以供面臨嚴重困境的經濟體申貸。各國也應摒棄貿易保護主義及以鄰為壑的政策，以免重蹈經濟大蕭條時代的覆轍。

上述經濟措施自有道理。在峰會之前，財長蓋特納曾向我警示，要讓其他外國領袖同意採行這些措施，可能需要一些技巧。他說：「從負面來看，他們都對美國造成全球經濟危機感到不悅。從正面看來，他們都擔心如果美國什麼都不做，後果將十分嚴重。」

蜜雪兒決定在我旅程的前半段同行，這讓我感到很高興。她較不關心我在峰會上將有何表現（她認為「一切都會很順利」），而較關心在晉見英國女王時該穿什麼服裝才得體。

我建議說：「妳應該戴上那種小巧的帽子、拎個小手提包。」

她笑著回說：「這個建議好像沒啥幫助。」

在那次出訪前我已乘坐空軍一號二十多次，但直到第一次搭乘它飛越大西洋時，我才意識到它作為美國力量的象徵所能發揮的作用。兩架總統專機機齡已有二十二年（空軍一號是由兩架客製化波音七四七輪流出任務），內裝（高大軟墊皮椅、胡桃木製的桌子和鑲板，以及繡有金色星星圖案的鐵鏽色地毯）與一九八○代美國一般公司會議室或鄉村俱樂部交誼廳類似。機上供乘客用的通信訊備差強人意，直到我第二任期時才有Wi-Fi，但傳輸速度通常比民航機上的Wi-Fi來得慢。

儘管如此，空軍一號上所有設備稱得上堅固、氣派，且能達到任務要求（機上有臥室、私人辦公室、總統專用淋浴間、寬敞的座位、會議室和一部可連上團隊成員電腦的主機）。隨機空軍人員提供足為模範的服務品質（機組員約有三十人，對於臨時提出的要求都會欣然接受）。此外，專機也具備高水準安全性能（全球最優秀的飛行員、防彈窗戶、空中加油能力、一組醫療人員和一張摺疊式手術台）。機艙內部共有三層，空間達四千平方呎，能夠搭載十四名記者和幾位特勤局隨扈。

不同於其他國家的領導人，美國總統出訪總是自帶所有裝備，不依賴他國政府提供包括安全在內的任何協助。這意味著防彈的總統座車、安全車輛、救護車及戰術團隊都必須隨行。此外，在必要時，陸戰隊一號直升機會由空軍C—17運輸機運載提前抵達、於停機坪待命。由於人

員及裝備眾多，跟其他國家元首的輕車簡從形成強烈對比，往往使會議主辦國官員驚愕不已。但是美國軍方和特勤局在維護元首安全上完全不容討價還價，會議東道主最終都會配合，部分原因是民眾及新聞媒體期待美國總統排場必然盛大。

事實上也是這樣。無論空軍一號降落在何處，都可以看到人們把臉貼在機場航廈窗戶上，或聚集於機場四周圍欄外探頭窺看，甚至地勤人員也會暫時放下手上工作，目迎空軍一號優雅的藍色機身放下起落架在跑道上緩慢滑行，機身清楚可見巨大的「美利堅合眾國」字樣，機尾則可看到一面端正的美國國旗。在步出機門時，我會依慣例從登機梯頂端向大家揮手致意，此時相機的快門聲此起彼落，階梯底部列隊接機人員紛紛綻放笑容相迎，有時還會有身穿傳統服飾的女性或小孩向我遞上花束。有些地主國還會在通往我座車的地面鋪上紅地毯，並在其中一側安排儀隊或軍樂隊。這種排場現在稱為外交禮儀，但依稀有些古代儀節遺風，也帶點向帝國致敬的味道。



美國在過去七十年一直於世界舞台居主導地位。第二次世界大戰後，世界其他地區或陷入貧困或淪為廢墟，美國帶頭發起一系列復興計畫、簽署條約和成立新的國際機構，有效地重新建構國際秩序，並確立穩定的發展路徑。馬歇爾計畫協助西歐重建，北大西洋公約組織和太平洋聯盟成為對抗蘇聯集團擴張的堡壘，而布列敦森林體系（Bretton Woods）、國際貨幣基金、世界銀行和關稅暨貿易總協定（GATT）的成立，均有助於規範全球金融和貿易。另外，聯合國及其專門機構在促進和平解決衝突、消滅疾病、保護海洋等方面，發揮了全球合作的效用。

美國建立這些國際體系與架構絲毫不是出自無私的動機。除了有助於確保美國的國家安全之外，它們同時也為美國產品打開國際市場、為美國船舶維持航行所需的海上通道，並為美國的工廠和汽車工業覓得穩定的石油供應來源，另外也保障美國銀行能收回美元放款、美國跨國公司的工廠不致被扣押、美國遊客可在全球各地兌現旅行支票、國際電話

可以暢通無阻。美國有時會迫使國際機構順應冷戰情勢，甚至於完全忽視國際組織。美國也曾干預其他國家內政，導致災難性的後果，相關作為常與美國提倡的民主、自決和人權理想背道而馳。

儘管如此，美國選擇接受國際法、國際規則和慣例的約束，在與弱小國家交往時，也常表現出一定程度的自制，較少依靠威嚇和脅迫來維持全球秩序，這在歷史上沒有任何強權國家堪與匹敵。而多數時候美國也願意為世界正義挺身而出（即使有時做法並不完美），這往往會增加而非削弱美國的影響力，因而有助於維持世界體系的穩定。就算美國無法始終獲得世人一致的愛戴，至少美國受到敬重，而非只是令人畏懼。

隨著蘇聯於一九九一年解體，美國在全球落實理想的阻力一夕之間完全瓦解。此後短短不到十年間，國際局勢的變化令人眼花撩亂。兩德統一而且歐洲走向統合，前東歐集團國家急於加入北約組織和歐洲聯盟，中國的資本主義開始起飛，幾個亞洲國家及非洲和拉丁美洲國家紛紛從威權體制過渡到民主，南非的種族隔離制度也走入歷史。此時有評論家宣稱，自由、多元、資本主義的西方式民主制度已取得最終勝利。他們強調暴政、無知與無效率的殘跡很快就會因歷史的終結與世界的扁平化而被掃除殆盡。即使在當時，這種過度樂觀的預期很容易招來訕笑，但有一點是無可否認的：在全球邁入二十一世紀之始，美國可以理直氣壯地宣稱，美國所建立的國際秩序與其倡導的「美國和平」（Pax Americana）原則，使全球數十億人口過得比以前更自由、安全和繁榮。

在二○○九年春天，當我的專機於倫敦降落時，這種國際秩序仍然存在。但是，國際間對美國領導力的信念已開始動搖，這不是九一一恐怖攻擊所造成，而是美國入侵伊拉克、卡崔娜颶風肆虐下紐奧爾良街頭駭人的浮屍畫面，尤其是華爾街崩盤所致。一九九○年代一系列較小規模的金融危機已使全球體系結構弱點浮現。當時數兆美元的民間資本在沒有任何國際法規監管之下，以光速般的速度流動，足以在某個國家造成經濟動盪，並迅速在世界各地的市場中引發海嘯。剛開始時幾場經濟動盪發生在泰國、墨西哥、俄羅斯等所謂資本主義外圍國家，而那時美國和其他發達經濟體仍欣欣向榮，因此人們很容易把那些動盪視為經驗不足的政府決策錯誤造成的一次性事件。美國幾乎出手救援了每個受危機

衝擊的國家。美國財長鮑伯．魯賓、聯準會主席艾倫．格林斯潘（Alan Greenspan）、魯賓當時的助手賴瑞．薩默斯和提姆．蓋特納等人，往往以緊急融資和確保持續進出全球資本市場作為條件，迫使陷入困境的國家採行嚴苛的步驟，包括貨幣貶值、大幅削減公共支出，和其他多項財政緊縮措施。雖然撙節措施提高了這些國家的國際信用評比，但也同時造成民不聊生。

當這些國家得知一再耳提面命、要求注重財政紀律和金融監理的美國金管高層，竟然怠忽職守，坐視房市泡沫和華爾街投機狂潮，而未採取任何行動，不難想像他們會如何感到震驚。美國發生的金融危機與拉丁美洲或亞洲過去所發生的金融危機如出一轍，唯一的差別只是涉及的金額和造成多大的潛在損失而已。從上海到杜拜的投資者終究是認為，美國金融監管機構知道自己在做什麼，才會將大筆資金投入美國次級房貸抵押證券和其他資產。而不論是像中國這樣的大國或非洲賴索托等小國家的出口商，也都仰賴穩定且不斷增長的美國經濟。換句話說，美國召喚了世界各國追隨我們，進入自由市場、全球供應鏈、網際網路、寬鬆的信貸和民主治理的天堂樂園，而如今各國開始覺得他們好像跟著美國走到了懸崖的邊緣。

Part4

傲骨之戰

The Good Fight

第14章

所有國際高峰會議都有標準程序。與會各國領袖乘車陸續來到大型會議中心入口，下車後步行穿越列陣守候的攝影記者，場面就像好萊塢影星走紅毯，只是少了華麗的禮服和俊男美女。會場門口有禮賓官引導與會者走進大廳、會見等候著的主辦國領導人，雙方微笑著相互握手、低聲寒暄，並接受媒體記者拍照後，轉往東道主休息室，繼續握手、寒暄和拍照。各國總統、總理、首相、國王都會走這個流程，直到全員進到擺著碩大圓桌的寬敞會議廳。我們的座位上有各自的名牌、小型國旗、麥克風與操作說明、紀念筆和書寫墊、同步翻譯用的耳機麥克風、數瓶水或果汁以及玻璃杯，有時也會有一盤點心或薄荷糖。我們率領的代表團則環坐於後方，為我們記錄會議重點和傳遞訊息。東道主完成開幕致詞後，接下來會有一天半的會期，此期間會穿插安排一些休息時間和一對一會談（或稱「雙邊會談」），以及全體合照（所有與會領導人一起不自在地笑著，有點像小學三年級的班級合影）。而下午時，我們會有時間返回飯店套房，以更換衣服準備出席東道主準備的國宴。有時傍晚也會安排議程，這時我們會一邊聽著超時的冗長發言，一邊對抗著時差的影響、盡力表現出興趣盎然的樣子，並一邊讀著止痛藥的詳細使用指示。

當我累積了一些峰會經驗後，對於峰會生存策略逐漸嫻熟老練。我在會場會做些文書工作或讀點資料，有時則會慎重地找其他領導人到一旁談些次要議題。但我在倫敦首次參與二十國集團峰會時，全程都在座位上專心聆聽每個人的發言。那時我像個學校新生一樣，意識到會場其他人都在打量著我，因此我思量，身為新手的我若展現謙虛態度，應有助於爭取眾人支持我在峰會提出的經濟措施。

我熟識的幾位領導人也幫我很多。首先是東道主英國首相戈登．布朗於峰會前數週訪問華府與我先行會談。布朗在英國前首相東尼．布萊爾的工黨政府擔任過財政大臣，他欠缺布萊爾那種耀眼的政治天賦（似乎所有媒體都形容他「陰沈」），出任首相時不幸遇上英國經濟瀕臨崩潰、民眾對執政已十年的工黨漸感厭煩。但他有思想、肯負責，且了解

全球金融。我很慶幸在危機初期有布朗這位夥伴相助，雖然他執政時間並不長。

而德國總理安格拉．梅克爾和法國總統尼古拉斯．薩科齊與布朗同樣對我意義重大，他們不只在倫敦峰會，也在我整個第一任期內惠我良多。德、法這兩個歐陸強國曾斷斷續續血腥爭戰近兩世紀，直到第二次世界大戰後才和解，然後為歐洲聯盟與歐洲史無前例的長期和平繁榮奠定重要基礎。如今，美國能否與歐洲集體並肩對抗全球危機，主要取決於梅克爾與薩科齊的合作意願。

儘管他們個性大相逕庭，但大多數時候能夠合作無間。梅克爾是路德教會牧師的女兒，成長於共產黨統治時期的東德，她在那個時代始終保持低調，後來取得了量子化學博士學位。當鐵幕瓦解後，她毅然從政，憑藉組織長才、精明的策略與堅定的毅力，在中間偏右的基民黨中逐漸嶄露頭角。梅克爾明亮的藍色眼睛炯炯有神，當她感到驚喜或悲傷，或是受到挫折時，眼神會洩漏她的心境。除此之外，她的外觀冷淡，反映出一絲不苟和冷靜分析的態度。眾所周知，她不會突然情緒爆發，也從未誇大其辭。梅克爾的團隊後來向我透露，她起初因我擅長高談闊論而對我心存疑慮。我並不覺得受到冒犯。我心想，德國領袖厭惡可能會煽動群眾的人，未嘗不是好事。

而薩科齊則與梅克爾大異其趣。他不但時常情緒失控，還喜愛譁眾取寵。薩科齊看來像是土魯斯－羅特列克（Henri de Toulouse-Lautrec）畫作中走出來的人物。他擁有一半匈牙利和四分之一希臘猶太裔血統，隱約具備地中海人種的特徵，皮膚偏黑，表情豐富，而且身材不高（約五呎五吋，但他使用增高鞋墊讓自己看來高一點）。雖然出身富裕家庭，但他覺得自己與家庭若即若離，並自稱這是他抱負不凡的原因之一。他與梅克爾同樣是中間偏右派領導人，擁護自由放任的經濟政策、較寬鬆的勞動規範，以及不至於無所不在的福利國家。與梅克爾不同的是，薩科齊時常出於政治權宜或乘媒體聚焦之便，而為某項政策在各國之間穿梭。當我們抵達倫敦出席二十國集團峰會時，他早已公開對全球資本主義無所節制的弊病發動攻勢。雖然他在意識形態上自相矛盾，但他用魄力、魅力與無比的精力來彌補這項缺失。我與他對話常會感到好氣又好笑。他說話時會不斷揮舞雙手，並像公矮腳雞一樣不時挺

胸。而他的隨身口譯員（與梅克爾不同，薩科齊英語能力有限）總是在旁狂熱地照著他的每個姿態和語調，忠實轉譯他的恭維話或嚇唬人的話，以及他的真知灼見。薩科齊幾乎毫不掩飾他與人交談的興趣在受矚目，而且只要是值得攬下的功勞，他絕不會客氣。

我很感激他在我打選戰之初就對我很友好（在我選前訪法的記者會上，他熱情洋溢，只差沒公開為我背書）。因此，我不難看出他和梅克爾兩人誰會是較可靠的夥伴。不過，我也明白，他們兩位能夠有效彼此互補。薩科齊尊重梅克爾的謹慎天性，但常適時催促她採取行動，而梅克爾寬容薩科齊的特異個性，但也善於牽制他未經深思的提案。他們也彼此強化了支持美國的立場，而在二○○九年時，他們各自的選民並非總是親美。



這並不意味著他們與其他歐洲人是容易受影響而改變主張的人。他們都強烈贊成美國在倫敦峰會提出的反對保護主義宣言，並認同國際應急基金有其效用，而同時也盡責地捍衛著各自國家的利益（德國的經濟尤其仰賴出口）。然而，如蓋特納所料，他們對於以財政政策振興經濟都不感興趣，梅克爾擔心赤字支出的問題，薩科齊則傾向對股市交易全面課稅，並計畫打擊避稅港。因此，蓋特納與我在倫敦峰會時大部分時間是用於勸說他們一同推動更即時的因應危機方案，以及呼籲二十國集團各成員國執行可增進總合需求（aggregate demand）的政策。他們向我表明，只要我能說服二十國集團其他各國領導人不再阻撓德、法兩國認為重要的多項提案，他們就會跟進。而我尤其必須勸服深具影響力的五個非西方國家（巴西、俄羅斯、印度、中國與南非，即後來的「金磚五國」）領導人。

這五國都曾長期蟄伏，後來以各自的方式大放異彩，但他們在經濟上並無太多共通之處，而且其集體合作機制是在日後才正式締結（南非於二○一○年才正式加入）。然而，這五個得意的大國在倫敦峰會上的活躍程度相當引人矚目。他們顯然不甘心繼續處於歷史的邊緣位置，或不再滿足於區域強國的地位。他們已無法苟同西方國家在全球經濟上扮演

過大的角色。在當前的危機處境中，他們看到了著手翻轉局勢的機會。

至少就理論來說，我可以理解他們的觀點。這五國人口總計占全球總人口四成以上，其國內生產毛額共計占全球生產總值約四分之一，然而僅擁有全球財富的一小部分。他們的經濟受紐約、倫敦或巴黎的企業決策衝擊的程度，往往高過他們自己政府的政策選擇。儘管中國、印度與巴西的經濟轉型成果非凡，他們在世界銀行與國際貨幣基金的影響力仍然有限。如果美國想要保住長期對我們有利的全球體系，合理做法是給予這些新興大國對體系運作方式更大的發言權，同時也必須堅決要求他們對體系運作成本承擔更多責任。

然而，峰會第二天，我環顧會議桌時不禁心想，這五國要如何在全球治理上扮演更大的角色？曾於三月訪問白宮的巴西總統路易斯．伊納西奧．魯拉．達席爾瓦（Luiz Inácio Lula da Silva）令人印象深刻。髮色灰白的他昔日曾是魅力十足的勞工領袖，在過去軍政府時代因抗議獨裁統治坐過牢，二○○二年當選總統後推動系列務實的改革，使得巴西經濟突飛猛進，不但擴大了中產階級，還使數百萬貧窮人民獲得住宅與教育機會。但據報導他是個多疑的人，而且關於其政府縱容裙帶關係、私下交易與收取數十億美元回扣的傳言甚囂塵上。

而俄羅斯總統迪米悌．梅德維傑夫（Dmitry Medvedev）是新俄國的代表性人物，年輕、注重儀容且衣著時髦，經常穿著歐式訂作西裝。然而，恩庇他的佛拉迪米爾．普丁（Vladimir Putin）才是真正掌握俄國實權的人。普丁曾是前蘇聯國家安全委員會（KGB）軍職人員，兩任俄國總統且此時擔任總理，同時也掌控俄國宛如黑幫與政府綜合體的聯合組織，其觸角延伸至俄國經濟的每個層面。

南非這時則處於過渡時期，臨時總統卡萊馬．莫特蘭德（Kgalema Motlanthe）即將被雅各布．朱瑪（Jacob Zuma）取代。朱瑪是南非前總統曼德拉的非洲民族議會黨領袖，該黨當時掌握南非國會多數議席。在後來的峰會中，我發現朱瑪極為友善。他侃侃而談公平貿易、人類發展、基礎建設、更合理的財富分配、非洲大陸的發展機會。然而，根據各方說法，曼德拉長期奮鬥辛苦建立的一切，正遭非洲民族議會黨領導下的貪腐與無能亂象逐漸耗損，以致大多數黑人民眾迄今仍在貧窮與絕望的困境中掙扎。

印度七十多歲的經濟學家總理曼莫漢．辛格（Manmohan Singh）對印度現代化厥功甚偉。他是溫文儒雅的錫克教徒，蓄著白色的大鬍子，頭上包頭巾，在西方人眼中宛如聖人。他在一九九○年代當過印度財政部長，曾助數百萬人民脫離貧窮。我發現，他是明智、有想法且真誠的人。但印度經濟雖有實質進步，其社會卻仍混亂且貧窮：宗教與種姓制度造成嚴重分化，腐敗的地方官員與權力掮客恣意橫行，眼光狹隘的官僚抗拒變革而阻礙了發展。

至於中國，自一九七○年代晚期，鄧小平實質放棄毛澤東的馬列主義路線，採行出口導向的國家管理型資本主義以來，已成為史上發展最快速及促使最多人脫貧的國家。中國曾經只是外國公司利用其源源不絕的低薪勞工獲利的低端製造與組裝中心，如今則以最優秀的工程師與世界級的先進科技公司為榮。中國憑藉鉅額貿易順差在各大洲成為主要投資國，上海與廣州等耀眼的城市發展為金融中心，消費大眾生機勃勃。鑑於其經濟成長率與經濟規模，各方預料中國國內生產毛額有朝一日將超越美國，再加上中國軍力強大、具備技能的勞動人口有增無已、政府精明且務實，又有富凝聚力的五千年文化，很明顯可以看出，中國最有可能挑戰美國在世界舞台的優越地位。

然而，觀察中國代表團在二十國集團峰會的運作後，我確信中國仍需數十年時間才可能挑戰美國的地位，而且此事若果真發生，最有可能是美國犯下一些戰略錯誤所致。據各方指出，年過六十五歲的中國國家主席胡錦濤並非特別強勢的領導人，他像中國共產黨中央委員會其他成員那樣分享權力。我很難形容他是什麼樣的人，但他有一頭亮黑色的頭髮，似乎中國的領導人年老後少有人髮色變得灰白。在峰會期間的會外會上，胡錦濤始終依照預先準備的談話重點發言，除了鼓勵雙方持續諮商與共創「雙贏」的合作關係外，並無明確計畫。讓我印象更深刻的是，戴眼鏡、並不高大的中國國務院總理溫家寶對當前的危機有深刻的掌握，而且他發言時不需要看稿。他推動的中國振興經濟包裹方案，規模與美國〈復甦法案〉不相上下，這可能是我在倫敦峰會所獲知最好的消息。即使如此，中國當時並不急著接掌世界秩序，且視之為沒必要的頭痛問題。溫家寶那時對於如何處理全球金融危機並沒有太大的發言權。而且從中國的立場來說，美國有義務想辦法化解這場危機。

中方始終在我任內參與的國際會議上表明這樣的立場。這使我明白即使是對美國的世界角色多有怨言的國家，也仰賴美國維繫既有體系於不墜。對於國際事務，比如說派遣部隊參與聯合國維和任務、提供現金與後勤支援救助饑荒地區，各國不同程度上具有投入的意願，諸如斯堪地那維亞各國甚至經常挑戰自身極限。除此之外，少有國家會覺得有義務去做無關自身利益的事情。那些與美國同樣堅持個人自由、法治、財產權、司法獨立、政府應負責且須有所作為等原則（自由市場體系的礎石）的國家，通常沒有足夠的經濟與政治分量，也欠缺在全球促進這些原則所需的大批外交與各項政策專家。

而中國與俄羅斯依然是依據與我們有別的原則運作，甚至巴西、印度和南非這些名副其實的民主國家持守的原則也與美國不同。對於這五國來說，負責的外交政策就是管好自己切身相關的事情。他們只遵守有利於增進自身利益的現行法規，守法純粹就是出於需求而非基於信念。而當他們認為可以安然脫身時，他們顯然很樂意去牴觸法規。在幫助其他國家方面，他們偏好雙邊互助，並期望獲得某種利益回報。他們當然不覺得有義務為整個體系承擔風險。對他們來說，那是富裕又幸福的西方國家才負擔得起的奢侈行為。



在參與二十國集團峰會的金磚五國領導人中，我最有興趣與梅德維傑夫商談。當時美俄關係正處於低點。俄國於梅德維傑夫宣誓就任僅數個月後（前一年夏季期間），突然派兵入侵鄰國喬治亞（前蘇聯加盟共和國），並違法占領其兩個省分，引發兩國武裝衝突，並使其他相鄰國家陷入緊張。

我們認為這是好戰的普丁軍事冒進行動升高的跡象。這種蔑視國際法、不尊重他國領土主權與國界的做法令人感到不安。然而，從許多方面來看，他的舉動並未受到實質的懲罰。小布希政府除了中止美俄外交接觸外，幾乎沒有進一步的作為。其他國家則無奈地聳聳肩，繼續忙各自的事情。這使得遲來的孤立俄國的努力注定以失敗收場。而我的政府此刻期望與俄國重啟關係，透過重新對話來保護彼此的利益，給予該地

區民主夥伴奧援，並促成雙方在禁止核武擴散與裁減核武軍備上合作。為達成這個目標，我在峰會前一天私下與梅德維傑夫舉行了會前會。

負責政治事務的副國務卿比爾．伯恩斯（Bill Burns）和國家安全委員會俄國與歐亞事務資深主任邁克爾．麥克福爾（Michael McFaul）這兩位俄國問題專家，幫我做了相關的準備。伯恩斯是職業外交官，曾任小布希政府駐俄大使，身材高大、蓄鬍、略微駝背、聲音輕柔，有種牛津大學老師的書卷氣。麥克福爾則精力充沛且熱情洋溢，一頭金髮總是蓬鬆散亂，而臉上始終帶著燦爛笑容。他來自蒙大拿州，在史丹佛大學教書時曾擔任我的選戰顧問，習慣以驚嘆口吻結束每一句話。

關於美國對俄國的影響力，麥克福爾的看法較為樂觀，部分原因出於他曾在一九九○年代初期於莫斯科生活，當時俄國正經歷劇烈的政治轉型。他那時起初是從事學術工作，後來則成為美國政府資助成立的支持民主組織在俄國的主任。他與伯恩斯都認為，我最好不要對梅德維傑夫有太多期望。

麥克福爾說：「梅德維傑夫會想要與你建立良好關係，以證明自己在世界舞台有一席之地。但你必須謹記，在俄國發號施令的人是普丁。」

從他的生平事蹟可以看出，為何大家都認為他受過良好管教。他的父母親都是大學教授，身為家中唯一的小孩，他早年生活相對優渥。一九八○年代晚期，他專心研習法學，後來留在列寧格勒州立大學任教。在一九九○年代初期蘇聯解體後，他於聖彼得堡市政府擔任外事委員會專家顧問，因而結識了當時聖彼得堡主管外事工作的副市長普丁。普丁後來在鮑利斯．葉爾欽（Boris Yeltsin）總統時期當上總理，而梅德維傑夫借助他與普丁的政治關係，順利成為俄國最大木材公司法務主管並取得大量股權。當時俄國正混亂地推動國有資產民營化，股東們只要關係良好，保證獲利豐厚。他不動聲色地累聚財富，還獲邀參與多個城市計畫相關工作，且不必承受眾目睽睽的沈重負擔。一九九九年底，他獲普丁延攬進中央政府，赴莫斯科擔任高層職務。一個月後，葉爾欽突然辭職，普丁代理總統職務，梅德維傑夫隨之平步青雲。

換句話說，梅德維傑夫主要是幕後作業的技術官僚，鮮少在公開場合露臉，也缺乏自己的政治基礎。來到倫敦郊區溫菲爾德宮（Winfield

House）美國大使官邸與我會談的正是這樣的人。四十多歲的他髮色烏黑，個頭不高，相當友善，只是有些拘謹且過於謙虛，感覺較像是國際管理顧問而不像政治人物或政黨領袖。他懂英語但寧願透過翻譯與我對話。

我一開始就提起俄國對喬治亞的軍事占領行動。如我所料，他只依據官方定調的談話重點照本宣科，不但怪罪喬治亞政府導致危機加速惡化，還堅稱俄國採取行動純粹是為了保護俄國公民免受暴力侵害。對於我指控俄國侵犯喬治亞主權、違反國際法，他不但提出辯駁，還尖銳地暗示，不像美軍在伊拉克所作所為，俄國進軍喬治亞獲肯定為真正的解放行動。聽著他說這些話，我想起蘇聯時期異議作家亞歷山大．索忍尼辛（Aleksandr Solzhenitsyn）曾說過，「（政治）謊言不但是一種道德類別，更是國家的支柱」。

我不僅發現他對俄國的處境未能深思熟慮，還注意到他說話出人意料地帶有某種程度的冷漠，彷彿他想讓我明白，他並不是真的相信自己所說的一切。而當我們轉換到其他話題時，他說話的方式也隨著改變了。對於處理金融危機的必要步驟，他掌握了豐富的資訊而且有建設性的看法。他也很歡迎美方提出的重啟雙邊關係建議案，尤其樂見雙方擴大教育、科技與貿易等非軍事層面的合作。他還出乎我們意料地主動提供俄國空域給美軍運送部隊和裝備到阿富汗，這是史無前例的事情，如此將可降低我們對不可靠又代價高昂的巴基斯坦運補路線的依賴。

對於我最關切的美俄合作遏止核武擴散議題（包括阻止伊朗獲取核武），他亦坦誠且靈活地展現了樂意參與的態度。他同意雙方專家立即根據現行的〈戰略武器裁減條約〉（Strategic Arms Reduction Treaty, START，二○○九年底失效），就裁減核武軍備展開談判。雖然他還不準備加入國際社會約束伊朗的行動，但並未不加思索地拒絕。他甚至承認伊朗的核武與飛彈計畫進展超乎俄國預期，而這是俄國官方先前從未承認過的事實。

他也明確提出俄方優先要務，要求我們重新考慮前政府所敲定在波蘭與捷克建置飛彈防禦系統的計畫。我猜想，他應是代表普丁提出這項要求。波蘭與捷克亟欲讓我們完成部署，這樣在面對俄國威脅上就多了一項避險保障。普丁對此有正確的了解，但他不知道，我們其實已著手

重新考慮在歐洲部署陸基飛彈防禦系統的計畫。

在我動身前往倫敦之前，國防部長蓋茲就已向我報告，前政府該項計畫經評估後判定，對最急迫的威脅（主要來自伊朗）並不像最初預期那麼有效。蓋茲並建議我下令重新檢討其他部署計畫。

我原不打算同意梅德維傑夫的要求，但美國有必要減輕俄方的焦慮，而且我們也正好在重新檢討部署計畫，於是我決定不讓他空手而歸。我告訴他，我有意重新檢視在歐洲的計畫，藉以展現我方的善意。我也補充說，阻止伊朗核計畫的進展將會影響我的任何決定。

對於這個毫不含糊其詞的訊息，他未等候翻譯就微笑著直接以英語回應說：「我了解。」

在離開之前，他邀請我於夏季往訪莫斯科。送走他的車隊後，我問伯恩斯和麥克福爾有何想法。

麥克福爾說：「總統先生，老實說，我認為這次會談取得了最好的成果。他對於各議題抱持的態度比我預期的更加開放。」

伯恩斯接著表示：「邁克爾說得對，不過我想知道，他說的話究竟有多少曾事先跟普丁確認過。」

我點點頭說：「我們很快就會知道。」



二十國集團在倫敦峰會結束前敲定了一項因應全球金融危機的協議。與會各國領導人聯名發布的最後公報納入了美國多項優先要務，比如對振興經濟方案的額外承諾、拒斥保護主義、各項消滅避稅港的措施，以及歐洲很重視的金融監管改善計畫。美國與歐盟也回應金磚五國的期望，承諾會檢視五國在世界銀行與國際貨幣基金的代表權是否可能進行調整。

在我與蓋特納準備離開會場時，熱情的薩科齊突然抓住我們興奮地說：「巴拉克，這是一項歷史性的協議！你促成了這項協議……這是實情！還有蓋特納先生……他真的很優秀！」接著他開始高聲頌讚蓋特納，使得不少人回頭看我們。我不禁啞然失笑，不只是因為蓋特納一臉不自在，也因為梅克爾臉上露出苦惱的表情。她剛看完公報內容，現在

她注視著薩科齊的神情，就像一個母親看著她的調皮小孩一樣。

國際媒體認為這是一場成功的峰會。不僅最終協議比預期更有實質內容，而且我們在峰會談判過程中扮演核心角色，逆轉了各界認為美國領導權將因金融危機永久受損的看法。在峰會閉幕記者會上，我仔細地講述每位有所貢獻者的功勞，並特別讚揚東道主布朗的領導才能。我也強調在當今環環相扣的世界，單打獨鬥絕不可能辦好峰會。我亦指出，要解決難題就是需要倫敦峰會展現的這種國際合作精神。

兩天後，一位記者問我對於美國例外論的看法。我回答說，「我懷疑英國人會相信英國例外論，也懷疑希臘人會相信希臘例外論。美國例外論對我而言，是相同的道理。」

未料共和黨人與保守派新聞媒體後來利用這段話，抨擊我軟弱且欠缺愛國心。其實那是很普通的一句話，我當時只是想要展現謙遜、有禮貌的態度。但名嘴們把我出訪與各國領導人和民眾互動稱為「歐巴馬的道歉之旅」，卻又拿不出任何具體證據。我對外國聽眾演說時從不強調美國的優越地位，而且常向他們承認美國並不完美，還時時考慮其他國家的觀點，批評者可能因而覺得我不愛國。這提醒我，美國媒體立場嚴重分裂，黨同伐異的政治不再止步於大洋之濱。在這個新世界裡，傳統標準上的外交勝利，會被扭曲成外交失敗，而且有許多美國人接受這樣的曲解。而我在國外增進美國利益和信譽的作為，在國內也可能成為令我頭痛的政治問題。

蜜雪兒首趟外交之旅則比我幸福許多。她訪問倫敦市中心女子中學的行程尤其受到媒體熱烈的讚揚。在我總統任內，蜜雪兒始終非常喜愛這類出訪活動，因為她很擅長與任何年齡和背景的孩子互動，而且她的魅力總是獲得很好的評價。她在倫敦的女校講述了自己童年時如何克服各式障礙，以及教育如何促使她勇往直前。那所學校的學生泰半來自西印度群島或南亞裔的勞工家庭，她們專注地聽著迷人的蜜雪兒強調，自己當年就像她們一樣。蜜雪兒後來還多次與該校學生會面，包括在白宮盡地主之誼接待她們。後來有位經濟學家研究了蜜雪兒與該校學生的互動，結果顯示學生們的標準化測驗成績顯著提高。似乎蜜雪兒傳達的訊息為她們的人生帶來了改變。我很熟悉這種「蜜雪兒效應」，因為我自己也受過相同的影響。這使我了解到，第一家庭的使命不光只是政治和

政策。

然而，蜜雪兒也引發過一些爭議。在英國女王於白金漢宮接待二十國集團領導人與他們的夫人時，有媒體拍到她把手搭在女王的肩膀上，這舉動顯然違反英國王室與平民互動的禮儀，雖然女王並不在意，還伸出手臂摟她的腰。而在我們私下拜會女王時，蜜雪兒在連衣裙上套了一件開襟羊毛衫，使得英國媒體震驚又激動。

我於隔天告訴她：「妳那時應該接受我的建議，戴頂帽子、拎個手提包。」

她笑著親吻我的臉頰，然後說：「我希望你回家後會享受睡沙發的樂趣。白宮有很多沙發供你選擇！」



接下來五天，我們的行程極為緊湊，旋風般訪問德國出席巴登巴登的北大西洋公約組織峰會、造訪法國史特拉斯堡、赴捷克與土耳其參與會議和發表演說、未事先宣布突然往訪伊拉克。在伊拉克，我除了探視美軍、感謝他們的勇氣與犧牲之外，也與伊拉克總理馬里奇商談美軍撤離伊境的計畫，以及伊國轉型為議會民主國家的進程。

我對此次外交之旅感到滿意。整體來說，我們推進了國家關切的國際議題，而且沒有丟人現眼。外交政策團隊所有成員，以及財政部長、國防部長到最資淺的先遣人員，全都表現出色。我們造訪的每個國家似乎都渴望美國的領導。

但有些跡象使我們醒悟到，我的第一任期主要任務將是收拾前政府留下的爛攤子，而不是推動新措施。舉例來說，在北大西洋公約組織峰會上，我們的阿富汗—巴基斯坦戰略雖獲得盟邦支持，但歐洲國家領導人也強調，在美國入侵伊拉克之後，各國民眾普遍不贊成與美國軍事合作，因此在凝聚國民對增派軍隊的支持上無比艱辛。前政府在俄國侵略喬治亞的問題上冷淡的態度，也使得中歐與東歐的北約組織成員國倍感不安。他們都質疑能否仰仗北約組織捍衛他們免於俄國類似的侵犯。各國的疑慮確實有道理。在峰會之前，我就對北約組織缺乏快速應變和捍衛每個盟友的能力感到意外。這只是我任內發現的小祕密之一。在阿富

汗問題和美國入侵伊拉克後的世界局勢中，我察覺到了另外一些小祕密。前政府裡錢尼與倫斯斐等鷹派人士發言始終態度強硬，卻令人意外地端不出與其立場一致且有效的戰略。或許就像丹尼斯所說：「打開白宮的任何抽屜，你會發現另一份大便三明治（turd sandwich）。」

我竭盡所能平息了中歐與東歐國家的疑慮，主要是藉由建議北約組織為成員國研擬個別的防衛計畫，以及宣布美國會一視同仁地履行共同防衛義務。這意味著我們已負荷過重的幕僚與軍方要承擔更多的工作，而我也必須努力使自己的血壓不致升得太高。我提醒自己，每一任總統都必須承受前政府的政策選擇與錯誤，白宮九成的工作在於解決前朝留下的問題，和應付難以預料的危機。唯有依憑紀律和目標把事情處理好，我們才真正有機會形塑未來。

在外交之旅結束後，更使我擔心的是，冷戰落幕後席捲全球的民主化、自由化與整合浪潮已開始消退，其成因不外乎我們自作自受，有些原因則不是我們所能控制。古老的黑暗勢力正重新獲得力量，而拖延日久的經濟頹勢，似乎將使情勢更加嚴峻。

舉例來說，土耳其在金融危機之前逐漸成為新興經濟體，是研究全球化正面效應的絕佳案例。這個穆斯林為主的國家歷史上雖充斥著政治不穩定與軍事政變，但自一九五○年代以來多半與西方國家結盟，持續參與北約組織，定期舉行選舉，採行市場經濟體制，實施世俗主義的憲政，並恪遵婦女平權等現代原則。然而自從雷傑普．塔伊普．艾爾多安（Recep Tayyip Erdogan）和他的正義與發展黨（Justice and Development Party）於二○○二年到二○○三年掌權以來，該國開始宣揚民粹主義，且時常過度地推進伊斯蘭主張，使得軍方主導的世俗派政治菁英惴惴不安。艾爾多安還公開支持穆斯林兄弟會（Muslim Brotherhood）與哈瑪斯（Hamas）組織尋求巴勒斯坦獨立建國的武裝行動，這尤其使華府和以色列當局倍感壓力。不過，艾爾多安的政府迄今仍遵循憲法，也善盡在北約組織的義務，經濟管理亦具效益，還推動了一系列適切的改革，以求符合加入歐洲聯盟的條件。部分觀察家認為，艾爾多安或可作為現代溫和、多元的伊斯蘭政治模範，是該地區專制體制、技術官僚主義與極端主義運動之外的一個選項。

我於土耳其國會演說以及在伊斯坦堡與大學生對話時，都力圖呼應

觀察家的樂觀看法。然而，在與艾爾多安互動後，我開始心生疑慮。北約組織峰會期間，艾爾多安指示他的團隊阻撓丹麥首相安德斯．拉斯穆森（Anders Rasmussen）出任北約組織新任祕書長案，原因不在於他認為拉斯穆森不適任，而是因為拉斯穆森的政府未依土耳其要求，審查二○○五年丹麥報紙刊登的伊斯蘭先知穆罕默德相關漫畫。儘管歐洲各國呼籲艾爾多安尊重新聞自由，但他始終無動於衷。直到我表明，這可能對我出訪土耳其的計畫和美國輿論帶來負面衝擊，並承諾拉斯穆森會任用土耳其副手後，艾爾多安才終於讓步。

在接下來八年，情況一直不脫這個模式。我始終必須以互利的方式來與他發展可行的雙邊關係。土耳其需要美國支持其加入歐盟，在對抗庫德族分離運動上也需要美國的軍事與情報奧援，而美方則需要土耳其共同對抗恐怖組織與穩定伊拉克局勢。我個人覺得艾爾多安是個親切的人，而且他對於我的請求通常會有回應。但每當我聽到高大而略微駝背的他，以拉高的音調回應種種抱怨時，我就深深覺得，他支持民主與法治只是為了保住個人權位。

我不只對土耳其民主價值的持久性有所疑慮。在我訪問布拉格期間，歐洲聯盟官員也提出多項警訊，其中包括全歐各地極右派政黨方興未艾，以及經濟危機造成民族主義盛行、反移民情緒和質疑歐洲統合等亂象。二○○三年上任的捷克總統瓦茨拉夫．克勞斯（Václav Klaus）是這些趨勢的代表性人物。他公開表明疑歐的立場，而且極為景仰俄國領導人普丁。我們會談時沒有觸及那些沈重的問題，但公開的紀錄顯示，他支持媒體審查、反對同志平權、否認氣候變遷以致惡名昭彰。這使我對中歐的政治趨向無法樂觀。

我很難預料這些趨勢會持續多久。在進步變革與故步自封之間擺盪是包括美國在內的民主國家自然會有的現象。而令我感到驚訝的是，共和黨聯邦參院黨團不乏像克勞斯這樣的人，就像在芝加哥市議會不難找出像艾爾多安的地方政治掮客一樣。對此現象，我不確定大家究竟是引以為憂還是感到慰藉。

我訪問布拉格並不是為了評估捷克的民主現況，而是要透過公開演說宣布重大外交政策新措施：裁減並最終廢除核子武器。我自此前四年當選聯邦參議員起就致力於促進此目標，雖然許多人認為這太過理想化，但我向團隊表明，實現理想正是推動此事的一個重點。即使只是追求適度的進步，我們也需要無畏且綜觀全局的願景。我期望給予瑪莉亞和莎夏一個免於核浩劫恐懼的未來。此外，我專注於核議題並使它成為全歐各地的頭條新聞，也是因為我們必須阻止伊朗與北韓推進他們的核武計畫（在我發表演說前一天，北韓於太平洋試射了長程火箭，顯然是要引起我們的注意）。此刻國際社會必須加大對這兩國施壓的力道，包括祭出可確實執行的經濟制裁措施。若要促成此事，美國不僅要重啟核武軍備裁減談判，更要積極地落實裁減核武。

我在那天的演說闡述了多項充足且具體的提案，使我們的目標不至於聽來不切實際。對這場演說，我深感滿意。那是個晴朗的日子。位於布拉格一處廣場的演說場面極為壯觀，而不遠處可以看到古老的布拉格城堡，裡面曾經住著波西米亞的國王和神聖羅馬帝國的皇帝。在我們沿著狹窄又不平坦的街道前往演說會場時，有各年齡層數千民眾夾道歡迎，其中多數是穿牛仔褲和毛衣、披著圍巾的年輕人。在清新的春風中，他們滿面紅光且滿懷期望。我想起一九六八年蘇聯出動戰車鎮壓布拉格之春時，有像這樣的群眾聚集街頭表達對民主改革的支持，也憶起一九八九年有更多和平示威民眾湧上這些街道，最後終結了共產黨的長年統治。

一九八九年那時，我正就讀哈佛法學院。記得當時我獨自坐在哈佛廣場數哩外的地下室公寓裡，緊盯著二手電視機上關於捷克這場絲絨革命（Velvet Revolution）的報導。絲絨革命不但激動人心，對我更有極大的鼓舞作用，而當年較早前北京天安門廣場上阻擋戰車的孑然身影，也使我產生了同樣的情感。每當我看著「自由乘車者」（Freedom Riders）民權運動，或是約翰．路易斯等民權鬥士在塞爾瑪遊行經過埃德蒙佩特斯橋的紀錄影片時，也一再獲得相同的精神鼓舞。目睹一般民眾擺脫恐懼與習慣，秉持信念毅然行動，以及年輕人甘冒一切風險挺身為自己發聲，力圖消弭那些箝制精神的壓迫、等級制度、社會分化、欺瞞和不公不義，我了解到這正是我信仰且渴求參與的事情。

那個晚上，我無法入睡，於是徹夜準備隔天上課要用的個案紀錄，我也在深夜把當天腦海中尚未完全成形的想法寫進日記裡，雖然我不確定自己在這場大規模的全球民主化運動中將扮演何種角色，但我很清楚研習法學只是人生的一個階段，未來我的心念將會帶領我走向其他領域。

雖然覺得這已是非常久遠的事情，但我在總統座車後座，一邊為演說預做準備一邊看向窗外時體認到，當年的時刻與此刻可能存在著直接的關聯。我終究是自己年輕時的夢想的產物。當我走向布拉格的演說舞台之際，內心那個懷抱夢想的我想像著自己不是政治人物，而是聽眾裡一個不向權力妥協、不必遷就艾爾多安和克勞斯這類人、一心追求更美好的新世界的年輕人。

結束演說後，我拜會了曾任兩屆捷克總統的劇作家暨前異議人士瓦茨拉夫．哈維爾（Václav　Havel）。他參與過當年的布拉格之春民主化運動，在蘇聯出兵占領捷克後被列入黑名單，作品遭查禁，並一再因從事政治活動而遭監禁。哈維爾與眾多東歐人一樣，是終結蘇聯時期的草根民主運動一股道德力量。我在法學院念書時曾讀過他的文章。他與曼德拉以及一些仍在世的政治家同為我的角色模範。當我看到他執政後依然固守道德標準，就更加確信一個人即使涉入政治，其心靈仍有可能出淤泥而不染。

由於行程緊湊，我們會談時間並不長。七十歲出頭的哈維爾看來比實際年齡年輕一些，他的臉龐粗獷，金色的頭髮已有些黯淡，鬍子修剪得很整齊，態度謙遜而且親切友好。我們先接受媒體拍照，向記者們說了一些話，然後透過翻譯在會議室談了約四十五分鐘，主要觸及金融危機、俄國與歐洲的未來等議題。他擔心美國可能以為歐洲的問題已經解決了，但事實上前蘇聯各衛星國家民主體質依然脆弱，在民眾對昔日的種種逐漸淡忘，且親近美國的領導人紛紛淡出政治舞台之後，反自由主義的勢力捲土重來的風險正日益升高。

哈維爾指出：「從某些方面來看，過去的蘇聯是較為單純的敵人，如今的專制領導人則更為複雜。他們容許選舉，但同時一步步地毀壞民主賴以存續的各種機制。他們擁護自由市場，卻像昔日的當權者那樣貪腐、搞裙帶關係和剝削人民。」他也證實，經濟危機正強化歐洲各地的

民族主義與民粹派極端勢力。對於我計畫與俄國重啟關係，他表示同意但也提醒我，俄國兼併喬治亞領土只是普丁公然威嚇與干預該地區的一個例證，「如果美國不留意的話，自由將會從整個歐洲地區銷聲匿跡。」

會談結束時，我感謝他提出建言，並保證美國在促進民主價值上不會躊躇不前。他微笑回應說希望沒有增加我的負擔，並在與我握手道別時表示：「民眾對你寄予高度期望，這也意味著他們會很容易對你感到失望。我時常體驗這種事情，也擔心這會成為某種陷阱。」



離開華府七天後，我的團隊筋疲力盡地爬回空軍一號準備回國。當我在前艙正打算補眠時，吉姆．瓊斯和湯姆．多尼倫進來向我簡報說，有個突發狀況正持續發展。

「海盜？」

「是的，總統先生，索馬利亞海盜於外海登上了一艘美國貨輪，顯然挾持了船員作為人質。」

這並不是新近才有的問題。位於非洲之角的索馬利亞數十年來政府失能，國土被諸多軍閥和部落瓜分，最近更有一個名為「青年黨」的恐怖組織興起作亂。由於經濟凋敝，失業的索國年輕人拉幫結派，攜帶AK—47步槍搭乘電動化小型船舶，攔截那些取道蘇伊士運河、行經亞洲與西方國家間繁忙海運路線的商船，以簡陋的繩梯登船挾持人質勒贖。而掛美國旗的船隻遭劫持是首次發生。四名索馬利亞海盜似乎未傷害二十名人質中的任何人，但國防部長蓋茲已下令海軍「班布里奇號」（Bainbridge）驅逐艦和「哈里柏頓號」（Halyburton）巡防艦，馳赴該地區。他們期望在我抵達華府前能追蹤到被劫持的美國貨船。

瓊斯說：「長官，如果有進一步的發展，我們會把您叫醒。」

我回說：「我明白了。」這時連日來的疲累開始使我感到腰痠背痛。然後，我又說了一句：「如果發生蝗災或瘟疫也要叫醒我。」

「長官？」瓊斯遲疑一下之後問說。

「我只是跟你開玩笑。晚安。」

第15章

整個國安團隊在接下來四天全心全力應對索馬利亞外海人質事件。遭劫持的「快桅阿拉巴馬號」（Maersk Alabama）船員反應明快，在海盜上船前迅速關掉引擎，而且多數船員躲進了一處安全的船艙。頭腦冷靜且勇氣十足的美國籍船長理察．菲利普斯（Richard Phillips）則獨自留守船橋。海盜登船後發現無法操作船身長達五○八呎的快桅阿拉巴馬號貨輪，加上自有的小型船舶不適合出海，最後決定利用貨輪上有護罩的救生艇劫走菲利普斯，並勒索二百萬美元贖金。即使一名劫匪投降，後續談判仍膠著不前。此期間，菲利普斯曾跳船試圖逃脫，結果被海盜抓回，以致情勢愈趨緊張。

於是我下令追蹤海盜的海軍船艦待命，準備在不致對菲利普斯造成迫切危險的情況下，向索馬利亞海盜開火。最終，在事件發生後第五天，我們獲知海軍三棲特戰隊狙擊手已乘夜色抓準時機射殺三名海盜，其他兩名海盜則在稍早前已乘船離去。菲利普斯安然獲救。

白宮上下都對此慶幸不已。《華盛頓郵報》的頭條新聞標題稱此為「歐巴馬的初期軍事勝利」。我看到菲利普斯船長與家人團圓時如釋重負，也對成功化解人質危機的海軍人員引以為傲，然而我無意為此自吹自擂、邀功求賞。我認清了處理此事成敗繫於一線之間，沒有人能預料狙擊手於黑夜射出的三發子彈，最終會精確命中目標，還是會因海面突然起浪而致偏離目標。我也了解到，在葉門、阿富汗、巴基斯坦與伊拉克等地，有數百萬年輕人（某些還只是未成年的孩子）像被擊斃的索馬利亞海盜那樣，飽受絕望、無知、宗教狂熱、生活環境中的暴力，或某些年長者的詭計荼毒。儘管如此，我期望自己能拯救這些時常蓄意又隨意做出殘酷事情的危險年輕人，送他們去上學、讓他們有個正當的職業，並滌淨他們心中的仇恨。然而，他們身處的世界和我指揮的國家機器，卻總是迫使我奪走他們的生命。



我並未因總統必須下令結束他人生命而感到驚訝，畢竟我們在阿富汗與伊拉克的戰爭全然是為了消滅恐怖組織（國防部長蓋茲說是「運籌帷幄之中，決勝千里之外」）。鑑於蓋達組織分散至各地、轉入地下活動，並結合附屬團體、特工人員、暗樁、同情他們的網民和一次性手機用戶，從而擴展成為複雜的網絡、構成新的挑戰，美國國安機構必須發展新形態的、目標更明確的非傳統反恐戰略，包括操作裝備致命武器的無人機，在巴基斯坦境內狙殺蓋達組織的活躍分子。國家安全局（NSA）如今具備全球最高超的電子情報偵蒐能力。他們運用價值數十億美元的超級電腦與解密技術，徹底搜查網際空間，以偵監恐怖分子彼此的通聯與其中潛在的威脅。國防部聯合特種作戰司令部轄下則有海軍三棲特戰隊員，以及陸軍特種部隊成員，主要職能為執行夜襲行動、獵殺阿富汗與伊拉克戰區內外的恐怖分子。中央情報局發展新的情報蒐集與分析工作。

而白宮也為應對恐攻威脅重新調整組織。我每個月在戰情室召開一次情報機構全體會議，以檢視最新的反恐進展，並確保各機構彼此合作無間。前政府曾建立一份恐怖分子排名清單，附有每個人的照片、假名、罪行統計等資訊，每當其中有人被狙殺，就會有新的名字上榜。白宮幕僚長拉姆有天指出，「蓋達組織的人力資源部門必定為了補足人手而大傷腦筋。」事實上，熟諳華府政治的拉姆深明，不能讓外界覺得我這個自由派的新總統對恐怖主義軟弱，因此他總是念念不忘那個名單，密切關注著為何有些恐怖分子還沒伏法。

反恐成果沒有帶給我喜悅，也沒有使我覺得自己力量強大。我從政是為了使孩子們獲得更好的教育、幫他們的家庭取得健保、協助貧窮國家生產更多糧食，因此我始終是根據這些來衡量自己的力量。

然而，反恐是必要的任務，我有責任確保反恐行動盡可能達到預期目標。此外，我從未像某些左派人士那樣，全盤否定前政府的反恐作為，因為有足夠的情資顯示，蓋達組織與其附隨團體持續密謀對無辜民眾發動恐攻，而且其成員不肯遵守談判結果或一般的交戰規則，要阻止他們的恐攻計畫或根絕他們的組織是極為艱難且複雜的事情。我肯定小布希總統在九一一恐攻事件後隨即做了一些正確的事，包括動員國際支持美國對阿富汗採取軍事行動，以及迅速且始終如一地嘗試平息美國的

反伊斯蘭情緒（這絕非小事，看看美國史上的麥卡錫主義反共狂潮，和珍珠港事件後大舉囚禁日裔的做法就能明白）。但我反對前政府引發高度爭議的〈愛國法案〉（Patriot Act），因為它可能遭濫用而成為侵犯美國公民自由權利的工具。

而且我更加嚴厲地抨擊前政府編造情資、騙取民眾支持美軍入侵伊拉克（更不用說小布希利用反恐議題打二○○四年選戰）。入侵伊拉克就如同數十年前捲入越南戰爭一樣，是一項重大戰略錯誤。不過，美軍在阿富汗與伊拉克打反恐戰爭，並未像在第二次世界大戰那些「正義的戰爭」那般，時常發動無差別空襲，甚至蓄意地轟炸平民。除了令人髮指的阿布格萊布監獄虐囚事件外，美軍在伊拉克與阿富汗戰區都展現了高度的紀律與專業性。

因此，我認為反恐戰爭只是有些必須修正的地方，並不需要全盤推翻、重新做起。我們必須做的一件事情是，關閉關塔那摩灣基地的軍事監獄、終止將囚犯轉送到當地無限期監禁的做法。我也必須下達行政命令禁止刑求。雖然小布希政府在政權交接時保證，所有非常規引渡（extraordinary rendition）與「強化偵訊手段」（enhanced interrogation）都已在第二任期內終止，但有留任高階人員滿不在乎地向我透露，這些事情都還持續在做（「始終要有醫生在場，以免嫌犯受到永久的損害甚至死亡」），因此我確信有必要明令禁止刑求。此外，當務之急在於創立透明、負責且受到監督的體系，使勢將曠日費時的反恐任務有一個可靠的法律架構。我需要將國會與司法人員納入其中，也需要網羅白宮、國防部、中情局與國務院的法律顧問中觀點最先進、最富批判精神的自由派律師，以及反恐任務的核心執行者，以幫我權衡各種政策選擇，並確保整個體系確切落實各種必要的變革。

五十歲出頭的約翰．布倫南（John Brennan）是其中一位不二人選。他是於一九八○年看到《紐約時報》上的廣告後毅然加入中情局，有張愛爾蘭拳擊手似的堅毅臉龐，如今頭髮已變成灰色且日漸稀疏，而且還因高中時激烈的灌籃動作造成後遺症而時常髖骨不適。他大學時對阿拉伯語產生興趣，曾於開羅的美國大學深造。在中情局二十五年間，布倫南擔任過每日情資簡報員、駐中東情報站主任，最後於前政府時代出任執行副局長，在九一一事件後負責督導中情局反恐任務整合工作。

除了資歷完備且看來是個硬漢之外，他最讓我印象深刻之處在於深思熟慮、從不誇口說大話。他非常了解伊斯蘭文化與中東情勢的複雜性，因此即使決心要消滅基地與其附隨恐怖組織，卻也很清楚不可能光靠武力來完成任務。我相信他反對其上司擁護的水刑等「強化偵訊手段」，也確信他在情報界的信譽對我的改革工作極為寶貴。

然而，水刑等「強化偵訊手段」終究是發生在他任職中情局期間，因此我決定不任命他出任新反恐機構的首長，而讓他擔任副國家安全顧問，負責國土安全與反恐任務。我告訴他，「你的工作在於以符合我們價值觀的方式幫我保家衛國，並促使大家群起效法。你能辦到嗎？」他向我保證沒問題。

在接下來四年期間，他不但履行承諾協助我們推行改革，同時也幫我疏通有時會質疑甚至抗拒的中情局官僚。布倫南明白，我們犯的任何錯誤都有可能危害民眾的生命，因此他不惜犧牲週末與假日，守在橢圓形辦公室樓下沒有窗戶的辦公室，堅持不懈地緊盯最新情資，這使得白宮人人稱呼他為「哨兵」（Sentinel）。



事實證明，推行新做法、汰換過往的不當方式，並非一蹴可幾的事。在關閉關塔那摩灣基地軍事監獄之前，我們必須先想好關押和偵訊恐怖罪行嫌犯的替代方案。而且法院受理了多起依據〈資訊自由法〉（Freedom of Information Act）請求公開檔案的案件，因此我必須決定，前政府時期中情局動用水刑與非常規引渡的相關檔案是否應予解密（計畫本身和相關備忘錄都已是眾所周知的事，這個部分解密並無疑義。然而相關照片則不宜公布，而且國防部與國務院擔心，照片一旦公布，恐將引發國際社會的憤怒反應，將置海外美軍與外交人員於險境）。為了建立更健全的司法與國會監督機制，以及在資訊透明化和防止《紐約時報》洩漏機密之間求取平衡，我們的法律團隊與國安幕僚每天爭吵不休。

與其做一堆像臨時性的外交政策，我決定以兩場演說來說明美國的各項反恐努力。第一場演說主要是以國內民眾為對象。我將堅決地表

明，美國長期國家安全仰賴政府恪遵憲法和法治，並承認九一一事件後短期內政府有時未達到合憲與法治的要求，同時也向民眾闡述我的政府未來將如何推動反恐任務。第二場演說則預定在開羅發表，對象是全球民眾，尤其是世界各地的穆斯林。我在競選時承諾過會有這樣一場演說，雖然如今國事蜩螗，團隊某些成員建議我取消計畫，但我告訴拉姆，此事勢在必行。我說：「我們或許無法在一夕之間使這些國家的民眾改變對美國的態度，但如果我們不直截了當攤開來談，西方與穆斯林世界關係緊張的根源，並闡明雙方可以如何和平共存，那麼我們未來三十年間還會不斷捲入該地區的戰亂。」

我請三十一歲的國安會文膽班恩．羅德斯為我撰寫兩場演說的講稿。他的文采斐然，即將榮任副國家安全顧問，負責戰略溝通事宜。如果說布倫南是我與國安機構間的溝通管道，班恩則可說是我與自己更有理想的年輕時代間的橋梁。班恩成長於紐約曼哈頓，母親是自由派猶太人，父親是德州執業律師，雙親都曾在詹森總統時代的政府任職。當九一一事件發生時，班恩正在紐約大學攻讀小說寫作碩士學位。由於恐攻激發了他的滿腔愛國熱情，班恩來到華府找尋報效國家的機會，最終在前印第安納州聯邦眾議員李．漢密爾頓（Lee Hamilton）的辦公室謀得職位，還幫忙完成了二○○六年伊拉克研究團體深具影響力的報告。

班恩的個頭不高，很早就開始脫髮，似乎始終皺著深黑色的眉毛。他加入我人手不足的選戰團隊後，隨即被要求趕製各種立場文件、新聞稿和演說稿。這使他學到了一些教訓，比如說，我選前於柏林發表重大的境外演說前數小時，有人發現他和法夫斯在講稿裡引用的德國優美名句「命運共同體」，曾經出現於希特勒當年在德國國會的演說之中（雷吉冷冷地說，「用它訴求同舟共濟可能會適得其反」，我一笑置之，班恩則滿臉通紅）。他雖年輕但不會怯於參與政策討論，也無畏與更資深的顧問意見相左，而且他總是非常認真且很內行地提出有力的情資，並能以自嘲和適度的反諷來化解緊張氣氛。他像我一樣擁有作家的感性，因此我們的關係有點像我與法夫斯的關係，我只要花一個小時向他講述我對一項主題的論點，數日後他就會提交一份草稿，內容不但契合我的要旨，還能闡明我的基本世界觀，有時甚至能抒發我的心聲。

我們很快就擬好反恐演說的講稿。不過，班恩向我回報說，他遞交

給國防部或中情局評論的草稿，始終都會被修改，一些用語、提議、描述和對刑求的批評也被認為有爭議，而遭人畫上紅線（這些張狂的事多數是留任的前政府人員所為）。我指示他，不必理會。五月二十一日，我於國家檔案館、站在〈獨立宣言〉、〈憲法〉和〈民權法案〉原始文件旁（以免政府內外任何人抓不住重點）發表了第一場演說。

而第二場演說（我們稱其為「穆斯林演說」）相對較為棘手。除了電視新聞或電影裡常見的恐怖分子和產油國家酋長的負面形象之外，美國人對伊斯蘭世界幾乎一無所知。民調也顯示，世界各地穆斯林普遍相信美國對他們的宗教懷有敵意，同時也認為美國的中東政策無意改善當地人的生活，而是著重於維繫石油供給來源、消滅恐怖分子和保護以色列。有鑑於此，我告訴班恩，演說應聚焦於促進兩造彼此了解對方，而不是闡述新的政策。我們必須肯定伊斯蘭文明在數學、科學、藝術等領域的卓越貢獻，並認清殖民主義對當今中東地區一些持續的鬥爭造成的影響。我們也必須承認美國昔日對該地區的貪腐與壓迫視若無睹，於冷戰時期密謀顛覆伊朗民主選舉產生的政府，也必須看清巴勒斯坦人在以色列占領區仍過著飽受羞辱的生活。我想，當一位美國總統說出這些基本的歷史事實，許多人會感到訝異，或許也會敞開心胸去正視其他難以面對的事實，比如說，主宰許多穆斯林地區的伊斯蘭基本教義派，與開放和包容等現代世界進步價值格格不入；穆斯林領袖們時常蠱惑民眾將怨氣發洩到西方國家身上，藉以掩飾他們自己的種種缺失；巴勒斯坦人唯有透過談判與妥協、摒棄暴力與反以色列行動，才有可能獨立建國；而且系統性地壓迫女性造就不了健全的社會。



當我們抵達沙烏地阿拉伯首都利雅德（Riyadh）、準備與阿布杜拉國王（Abdullah bin Abdulaziz Al Saud）會談時，穆斯林演說稿仍未定案。阿布杜拉國王同時也是麥加與麥地那兩大伊斯蘭聖地監護人，是伊斯蘭世界最具權勢的領導人。我先前未曾造訪過沙國，在機場的盛大歡迎儀式上，我首先注意到的是，停機坪與航站大廈完全看不到婦女和小孩，只見數排穿著軍裝或傳統阿拉伯長袍、戴頭巾的蓄鬍男子。當然，

這是波斯灣地區各國的一貫作風，但我依然對這種悲哀的壓迫婦孺的隔離做法感到震驚，感覺自己彷彿來到了所有色彩都變得不鮮明的世界。

沙國國王安排我與團隊住進他位於利雅德市郊的馬場度假屋。當我的車隊與沙國警方護送車輛在烈日下奔馳於無可挑剔的寬闊高速公路上時，素樸的辦公大樓、清真寺、零售暢貨中心、豪華汽車展廳逐一離開視線，沙漠隨之映入眼簾。我心想，沙國的穆斯林文化實在與我小時候在印尼生活時見證的伊斯蘭文化大異其趣。一九六○和七○年代時，伊斯蘭在雅加達文化中的地位大約與美國一般城市中基督教的地位相當，雖然切合時宜但並非優勢文化。印尼日常會有宣禮員（穆安津「muezzin」）召喚信徒進行每日五次的禮拜和週五聚禮，民眾舉行婚禮與喪禮也會遵循伊斯蘭教規定的儀式，齋戒月期間各項活動會放慢步調，而且始終很難在餐廳菜單上找到豬肉料理。除此之外，印尼民眾各有自己的生活方式，女性可以穿短裙和高跟鞋騎偉士牌機車去上班，男孩與女孩可以一起追逐風箏，年輕人可以蓄長髮、在地方舞廳隨著披頭四樂團或傑克森五人組（Jackson 5）的音樂起舞。在雅加達擁擠的公車上、映演最新功夫電影的滿座戲院裡、酒館外抽菸的人群中，或是嘈雜街道上的行人裡，並不容易區分出誰是穆斯林、基督徒、印度教徒，或是像我繼父那樣受過大學教育的無宗教信仰者。當年極虔誠的穆斯林很少公開活動，有的話也會遭到嘲笑，或至少會像在芝加哥街頭派發傳單的耶和華見證人那樣被另眼看待。

而沙烏地阿拉伯始終與印尼截然不同。沙國開國君主阿布杜勒阿齊茲．伊本．沙烏地（Abdulaziz Ibn Saud）國王，自一九三二年掌權起就堅信十八世紀神學家穆罕默德．伊本．阿布多．瓦哈比（Muhammad bin Abd al-Wahhab）追隨者傳授的教義。瓦哈比派自稱是最純正的伊斯蘭信徒，將什葉派與蘇菲派（Sufi）視為異端。從傳統阿拉伯文化的標準來看，瓦哈比派的信條是保守的：公共場所施行性別隔離、避免與非穆斯林接觸、拒斥世俗的藝術與音樂和其他會干擾信仰的娛樂。在鄂圖曼帝國於第一次世界大戰後瓦解以後，阿布杜勒阿齊茲進一步控制了各敵對部落，並依據瓦哈比派的教旨建立了現代的沙烏地阿拉伯。他也征服了麥地那和麥加（伊斯蘭先知穆罕默德誕生地，是尋求完成伊斯蘭教五功的所有信徒畢生至少要去一次的朝聖地）兩大聖城，從而得以對

全球伊斯蘭教義發揮極大的影響力。

沙國發現油田而致富後影響力進一步擴大，但其試圖在快速現代化的過程中維繫種種極端保守的做法，使得社會矛盾逐漸浮現出來。阿布杜勒阿齊茲需要西方的科技、知識與配銷管道以充分開發石油資源，因此與美國結盟並取得現代武器，確保油田不致落入敵對國家手中。沙國王室還促使西方公司投資其石油事業，以及送子女到劍橋和哈佛等大學研習現代商業。年輕的沙國王子們於是發現法國的別墅、倫敦的夜店和拉斯維加斯的賭場有無比的吸引力。

我有時會想，沙國國王是否終有一天會重新評估其宗教信仰，因而認清瓦哈比基本教義派就像所有宗教絕對主義一樣與現代性扞格不入，從而運用其財富與權力將沙國轉變成更溫和與包容的伊斯蘭國家。然而，這或許並不會發生。畢竟古老信仰已根深柢固，而且隨著一九七○年代晚期王室與基本教義派關係逐漸緊張，沙國當局可能認為，宗教改革難保不會導致令其不安的政治與經濟改革。

為了避免沙國發生類似近鄰伊朗那種伊斯蘭革命，沙國國王與國內最強硬的伊斯蘭教士達成協議，授權教士和宗教警察管控日常社會互動、決定學校教育內容、懲處違反宗教法令者（包括公開鞭打、剁手、釘上十字架等），以換取他們賦予王室正當性使其完全控制經濟與政府（以及在王室成員有不檢點言行時置若罔聞）。或許更重要的是，沙國王室提供給瓦哈比派教士數十億美元，以便在世界各地建造清真寺和伊斯蘭學校。這使得基本教義派在巴基斯坦到埃及、馬利以至印尼等地逐漸壯大，伊斯蘭世界對不同宗派的包容逐漸被削弱，伊斯蘭治國的呼聲日漸高漲，訴求伊斯蘭領域清除西方影響的主張也屢見不鮮。沙國國王雖然在沙國和波斯灣夥伴國家達到了避免伊朗式革命的目的（這需要各國國內安全部隊配合壓制，以及施加廣泛的媒體審查），但也付出了代價，包括使鄙視西方影響的跨國基本教義派運動加速發展、與美國的往來受到質疑、許多年輕穆斯林愈來愈激進。在這樣的趨勢下，沙國親近王室的顯赫富商之子賓拉登，以及十五名沙國籍、四名其他國籍恐怖分子，共同策畫和執行了九一一恐攻。



沙國國王的馬場度假屋名稱有些不太恰當。它占地廣袤，有多棟別墅，當中配備鍍金的衛浴設備、水晶吊燈、奢華的家具，看來比較像是沙漠中的四季飯店。八十多歲滿臉于思（全球領導人似乎普遍有男性自負傾向）的國王親自在入口處熱情地迎接我，沙國駐美大使阿德爾．朱拜爾（Adel al-Jubeir）陪在他身旁。在美國接受教育的朱拜爾沒有蓄鬍，他的英語能力無可挑剔，舉止優雅迷人，擅長送往迎來，且與華府關係良好，對於修補九一一後受損的雙邊關係有加分作用。國王那天談興大發，經由朱拜爾翻譯，柔情地回憶一九四五年他的父親與小羅斯福總統在美軍昆西號（USS Quincy）巡洋艦上會談的往事。他也強調美國與沙國結盟的重要性，並表示他非常樂見我入主白宮。他亦贊同我即將在開羅發表的第二場演說，還堅決表示伊斯蘭是和平的宗教。國王並提醒我，他親自做了許多促進不同宗教信仰者對話的事情。他並保證，沙國會與我的經濟顧問協同確保油價不會阻礙金融危機後的經濟復甦。但對於我的兩項特別要求——沙國與阿拉伯聯盟（Arab League）其他各國促成以色列與巴勒斯坦人重啟和談、美國與沙國共商將關塔那摩灣基地部分恐怖犯嫌轉移到沙國監禁，阿布杜拉國王則未置可否，很顯然他擔心這將引發爭議。

午宴時，談話變得較為輕鬆。那是一場宛如出自童話故事的盛宴，五十呎長的餐桌上擺著烤全羊、番紅花燉飯，以及各式傳統與西式美食。席間六十人只有三名女性，其中包括我的日程安排主任阿利薩和資深顧問薇拉瑞。阿利薩愉快地與沙國官員談笑，雖然她一邊擔心著頭上戴的頭巾會不會掉進湯碗裡。國王問起我的家人，我向他講述了蜜雪兒與兩個女兒如何適應白宮的生活。他說自己擁有十二位后妃（新聞報導則稱有近三十位）、四十名子女，以及數十名孫子女和曾孫子女。

我問說：「陛下，希望您不要介意，我想知道您如何與十二位后妃相處？」

他搖著頭說：「非常糟糕，她們總是彼此相互嫉妒，簡直比中東的政治還要複雜。」

稍後班恩和丹尼斯來到國王供我下榻的別墅，與我一同對開羅演說稿進行最後的修改。動工前，我們在壁爐架上發現一個大型旅行箱。我

打開箱子看到裡面有大理石製作的沙漠風景，上頭有一些小巧的黃金製人像，另外還有一個利用溫度變化來運作的透明空氣鐘，以及一條約有腳踏車鏈一半長度的項鍊，上面鑲著似乎價值數十萬美元的藍寶石與鑽石，此外還有一些相配的戒指與耳環。然後我把眼光轉向班恩和丹尼斯。

丹尼斯說：「是給小姐們的禮物。」他指出，代表團其他成員也都在房間裡發現了旅行箱，其中有一些貴重的手錶。「很顯然沒有人告訴沙國當局，美國法規禁止收禮。」

我很好奇，那些沒禁止收禮或未確實執行禁令的國家的領導人訪問沙國時，私下收受了多少像這樣的禮物。我也想起被我下令射殺的那些索馬利亞穆斯林海盜，以及葉門、伊拉克、埃及、約旦、阿富汗、巴基斯坦等地許多像他們一樣的年輕人，可能窮盡一生都買不起沙國餽贈外國領導人的那種項鍊。只要他們之中有百分之一的人成為激進派，世上就會多出五十萬名願為「永恆的榮耀」甘心赴死的人。

我把項鍊放回到箱中並闔上箱子，然後說：「好了，我們開始工作吧。」



開羅大都會區有逾一千六百萬居民，但我們隔天抵達後離開機場時路上沒看到任何人。原本繁忙的街道綿延數哩一路空蕩蕩，只有許多站崗的警員點綴其間，由此可見胡斯尼．穆巴拉克（Hosni Mubarak）總統對埃及的控制極為嚴密，這同時也證明，美國總統是當地極端派團體躍躍欲試的攻擊目標。

如果沙國國王代表現代阿拉伯世界謹守傳統的治理路線，那麼埃及政權則是專制統治路線的代表。在一九五○年代初期，埃及富群眾魅力的陸軍上校賈邁勒．阿布杜．納瑟（Gamal Abdel Nasser）發動軍事政變，推翻了埃及的君主政體並建立了世俗的一黨制國家。不久後，納瑟著手將蘇伊士運河收歸國有，並壓制了英國與法國動武干預的舉動，這使得他在對抗殖民主義上舉世知名，同時也成為阿拉伯世界最得人心的領導者。他接著又把關鍵產業國有化、發起土地改革、啟動大型公共工

程，以清除英國殖民統治與埃及封建體制殘留的痕跡。

納瑟也在海外積極推動世俗的帶點社會主義的泛阿拉伯民族主義。他還與以色列打了一場最終失敗收場的戰爭、援助過巴勒斯坦解放組織（Palestinian Liberation Organization）與阿拉伯聯盟，並成為不結盟運動（Non-Aligned Movement）創始成員，公開拒絕加入冷戰的任一陣營，但其真正的立場遭到憤怒的華府當局懷疑，部分原因為納瑟接受蘇聯的經濟與軍事援助。納瑟也殘酷地鎮壓異議人士與籌組政黨的活動，尤其是尋求透過草根政治動員與慈善工作建立伊斯蘭政府的穆斯林兄弟會，其中包含不時採取暴力手段的成員。

在納瑟於一九七○年辭世後，他的威權統治模式仍獲中東等地領導人爭相仿效。敘利亞的哈菲茲．阿薩德（Hafez al-Assad）、伊拉克的薩達姆．海珊與利比亞的穆安瑪爾．格達費（Muammar Gaddafi）雖不如納瑟世故老練、平易近人，但藉由裙帶政治、貪污腐敗、殘酷鎮壓，以及不斷與以色列衝突而長期掌權。

納瑟的繼任者安瓦爾．沙達特（Anwar Sadat）於一九八一年遭暗殺身亡後，穆巴拉克以大致相同的上台模式掌握政權，但埃及此時已與中東其他威權國家有所不同。沙達特先前與以色列簽署了和平協定，埃及因而成為美國的盟友，於是美國歷任政府對埃及政府層出不窮的貪腐、不光彩的人權紀錄、偶發的反猶太情緒充耳不聞。美國與沙國等產油富國對埃及的援助也源源不絕，因此穆巴拉克始終不用心改革停滯的經濟，使得一整個世代的憤怒青年無以為生。

當我們的車隊抵達開羅精緻的庫巴宮（Qubba Palace，埃及三個總統行宮之一，建於十九世紀中期）、歡迎儀式結束之後，穆巴拉克邀請我到他的辦公室舉行了一小時的會談。穆巴拉克肩膀寬闊、鷹勾鼻、一頭黑髮往後梳、眼皮深厚，雖已八十一歲但身體仍然硬朗，他看來對自己的統治地位習以為常，但似乎又有些許擔憂。在談論埃及的經濟現況及徵詢他關於如何重啟阿拉伯－以色列和平進程的意見後，我提及了埃及的人權問題，並建議他採取一些措施，包括釋放政治犯、對媒體鬆綁等。

他以帶有腔調但還能聽得懂的英語，不失禮貌地轉變話題說，埃及的安全部隊只打擊伊斯蘭極端組織，而且民眾強烈支持他的強硬做法。

他給我的印象與其他年老的獨裁者一模一樣：他們都深居宮殿之中，身旁圍繞著逢迎諂媚的政府官員，並仰賴這些近臣與外界互動；他們也都無法區別個人利益與國家利益；而且他們一心想保住權位，因此努力維繫複雜的政治裙帶網絡和照顧商界的利益。

開羅大學大廳活力充沛的聽眾給我的印象則與此大相逕庭。我們事前敦促埃及政府盡量開放社會各階層來聽我的演說，結果約有三千人到場，其中包括大學生、學者、記者、女性組織領導人、社區活躍人士、顯赫的伊斯蘭教士、穆斯林兄弟會成員。光是這點就使得這場演說意義不凡，而且電視台還向全球轉播了實況。我以伊斯蘭問候語「祝你平安」（Assalamu alaikum）展開演說，獲得聽眾熱烈的回應。接著我侃侃而談民主、人權、婦女權利、宗教包容、以色列與巴勒斯坦長期和平等議題，也不斷有人喝采和鼓掌，於是我開始想像一個逐漸成形的新中東，當那個時代來臨時，年輕人將可創設新事業、建造新學校、領導負責且有效能的政府、重新思考他們的信仰，而且不但尊重傳統也對其他智慧泉源敞開心胸。或許那些坐在第三排的埃及政府高層官員也會有這樣的想像。當我結束演說時，全場聽眾都站起來不停地鼓掌。那時我特別留意了一下幫我寫演講稿的班恩，他總是很難放鬆，這次也照樣無法在現場聽我演說，而躲在某個房間裡使用黑莓機。看到他笑得合不攏嘴時，我說：「我想演說很成功。」他誠摯地回答說：「這是一場歷史性的演說。」



後來在我兩任總統期間，中東地區的現實狀況極為嚴峻，與我在開羅演說描繪的樂觀願景有霄壤之別。我為此受到評論家和若干支持者一頓痛批。對於某些人來說，我如此天真是一種罪過，因為穆巴拉克這樣的關鍵盟友權力遭到削弱，以致乘亂而起的勢力無比猖獗。而對於其他人來說，問題不在於我提出的願景，而在於我未能以有效、具實質意義的行動落實願景。但我要指出，一場演說並不可能解決中東地區積重難返的問題，而且我們後來確實有盡力推動演說中提出的一些措施，例如促成了以色列與巴勒斯坦人間的一項協議，以及為有志創業者開辦訓練

課程等。因此，我對那場演說並無遺憾。

然而說到底，事實終歸是事實，我再度面臨了年輕時從事社區組織工作遭逢過的那些問題。當一切努力都注定徒勞無功時，為世界提出願景究竟有何用處？哈維爾曾勸告我避免打高空而讓人希望落空，他說對了嗎？抽象的原則和高遠的理想是否真的始終只是藉口、辯解、擊退絕望的一種方式？是否永難符合民眾切身的迫切基本需求？不論我們說什麼或做什麼，歷史依然會按照它預定的方式發展嗎？歷史必然是恐懼、衝突、饑餓、宰制與軟弱的無止境循環嗎？

這類疑問在當年也自然地浮現出來，使我於演說後一趟十五分鐘的航程進一步陷入深思。我想起國內還有無數等待我完成的工作，以及許多阻礙我兌現政見的敵對力量。當演說結束後，我們搭乘直升機從上空飽覽開羅的景觀，直到淡黃色宛如立體派作品的都市風景離開視線、只見陽光下的沙漠與地平線上奇妙的金字塔幾何形線條。直升機降落後，有位開羅頂尖的埃及古物學家接待我們，他頭上戴著類似電影人物印第安那．瓊斯的鬆軟寬邊帽，舉止彬彬有禮但有些自得其樂的古怪之處，在接下來幾個小時，他使我與團隊有賓至如歸的感覺。我們攀登了古老的吉薩大金字塔表面的巨石、在人面獅身像的碩大陰影下凝望其肅穆的容姿、爬上狹窄的垂直梯道進入黑暗的法老王陵寢內室，而在返程步下梯道之際，阿克塞說的一句話適時打破了神祕的氣氛：「該死，拉姆，走慢點……你的屁股撞到我的臉了！」

當我看著吉布斯與一些幕僚掙扎著爬上駱駝拍照留念時，雷吉與馬文招手讓我過去金字塔建築群一座較小的神殿。

雷吉指著牆說，「老闆，你看。」我發現平整多孔的石牆上有一張蝕刻的黝黑人臉，那正面朝向我們的長臉呈橢圓形，雙耳像把手一樣突出，宛如我的卡通化形象，儘管它可能是古代的產物。

馬文說：「肯定是你的遠親。」

我們都哈哈大笑，然後他們兩人加入了騎駱駝的行列。我們的嚮導不知道那牆上刻畫的是誰的臉，也不清楚那是否與金字塔同樣年代久遠。我在牆邊站了一會兒，試著想像那張臉背後的人生。他是法老王的王室成員嗎？還是奴隸或是工頭呢？也有可能只是某個破壞文物者於金字塔群建成後數世紀某個夜晚露營時，在星光下排遣寂寥所為。我還想

像，他可能飽受憂傷與苦難的折磨，他的世界或許充滿了各式宮廷鬥爭與陰謀、征服和災難，以及種種類似我回到華府後即將面對的急迫事件。而那一切如今都已不再重要、不復被人記憶。法老王、奴隸、文物破壞者都早已化為塵土。

正如同我發表過的所有演說、我批准的所有法律、我做的一切決策，很快也會被人遺忘。

而我與所愛之人終有一日也會歸於塵土。



在回國前，我另有一趟現代史之旅。法國總統薩科齊舉辦了盟軍登陸諾曼第（Normandy）六十五週年紀念活動，並邀請我前往致詞。不過，我們沒有直接前往法國，而先訪問了德國德勒斯登市（Dresden），當地在第二次世界大戰即將結束前曾遭盟軍大轟炸，整個城市陷入火海，據估計約有二萬五千人因而喪生。這項訪程的用意在於表達美國對德、法兩國當前堅定盟誼的尊重。德國總理梅克爾與我巡視了當年空襲時曾遭摧毀的著名十八世紀教堂，它在五十年後才完成重建，而打造其頂端金色寶球與十字架的英國工匠的父親是當年執行轟炸的飛行員之一。此事提醒大家，即使是戰爭裡正義的一方也不應對敵方的苦難漠不關心，或排斥與對方和解。

後來，曾榮獲諾貝爾和平獎的作家埃利．維瑟爾（Elie　Wiesel）加入我們，一同造訪了納粹德國時代的布亨瓦德（Buchenwald）集中營。這也是具有實質政治意義的行程。我原本考慮在開羅演說後轉往以色列台拉維夫市，但以國政府期望我不要把巴勒斯坦當作焦點議題，更不想使外界認為阿拉伯國家與以國的衝突是中東動亂的根源，因此我們只好作罷，改成訪視納粹德國當年屠殺猶太人的遺址，以宣示我護衛以國和猶太人安全的決心。

此外，我個人也一直想要造訪這個地方。當我還在大學念書時，曾聽過身為布亨瓦德集中營倖存者的維瑟爾演說，深深受到他講述的集中營經驗感動。而他的著作中堅不可摧的道德核心不但促使我更加堅強，也激發我努力超越自己。當我擔任聯邦參議員時，有幸與維瑟爾結識成

為好友，是我人生中最欣慰的事情之一。我曾告訴他，我外祖母的弟弟查爾斯．佩恩（Charles Payne）舅公是一九四五年四月最早抵達布亨瓦德集中營區、著手解放被囚者的美軍之一，因此維瑟爾堅決邀請我，有朝一日一同探視集中營遺址。如今我履行了當年的承諾。

在我們與梅克爾緩緩走向集中營主要入口時，他指向一片魁梧的橡樹林輕柔地說：「倘若這些樹能開口說話……」當時天空低沈灰暗，媒體記者們恭敬地與我們保持著一段距離。我們在兩座死難者紀念碑前駐足，其中一座是石板，其上刻有遇害者姓名，其中包括維瑟爾的父親。另一座是鋼板，銘刻遇害者的祖國，那面鋼板始終維持在與常人體溫相當的攝氏三十七度，在這個曾經充滿仇恨、無法容納異己的地方，其用意在提醒世人，人性放諸四海皆準。

接下來一小時，我們漫步經過警衛塔和裝有鐵絲網的高牆，也走進營房繞了一圈，還凝視了火葬場深黑色的焚屍爐。紀念館陳列著一些美軍解放集中營時拍攝的照片，當中有一張捕捉到十六歲的維瑟爾從床鋪向外凝望的神情，他那俊美的臉龐與悽楚的眼神迄今未變，但當年的他更經歷了饑餓與病痛，並且見證了納粹德國種種滔天罪行。他向我們描述了當年被害者日常如何求生：較強壯或較幸運者暗地給較虛弱或垂死的人食物；在污臭以致警衛都不會進入的廁所召開抗爭會議；成年人祕密教導孩童學習數學、詩歌與歷史，並使他們相信終有一天會重獲自由過正常的生活。

在後來的記者會上，梅克爾謙遜地表明，德國人必須謹記過去的教訓，直面令人悲痛的歷史問題，思考為何祖國當年會犯下如此駭人的暴行，並認清自己肩負特殊的責任，必須挺身反對任何形式的偏執行徑。維瑟爾接著指出，他在一九四五年走出集中營時弔詭地對未來充滿了希望，這是因為自己當時認為，世人肯定從此明白了仇恨一無是處、種族主義愚蠢至極、「征服其他民族的心靈或領域或抱負……是毫無意義的事情」。而如今，他已不再抱持這樣的樂觀想法。他說，在目睹柬埔寨、盧安達、達富爾與波士尼亞殺戮戰場上的悲劇後，他失去了當年的希望。

但他仍懇求大家，尤其是我，離開布亨瓦德集中營遺址後要堅定地為促進和平而努力，並將關於此地的記憶轉化為促進團結的力量。

我謹記著他的話語，在萬里無雲的晴朗日子，搭乘直升機來到諾曼第俯瞰英吉利海峽的斷崖上美軍墓園，與其他數千名齊聚在此的人們一起憑弔逝者。我於直升機上注視著底下石礫海灘時，曾懷想六十五年前逾十五萬盟軍（約有半數為美軍）在大浪中冒著槍林彈雨搶灘登陸。他們奪取了奧克角（Pointe du Hoc）崎嶇的懸崖，最終成功建立了橋頭堡，為贏得戰爭奠定了關鍵性基礎。美軍墓園裡深綠色的草地上豎立著數千排列整齊的十字形大理石墓碑，道盡了美國當時為這場戰爭付出的代價。

有一群軍裝筆挺、英姿颯爽、昂首闊步的美國陸軍遊騎兵在那裡迎接我。他們先前重演了當年諾曼第登陸戰空降部隊跳傘的場面。我一一與他們握手，並詢問他們的家鄉與當前的駐地。一等士官長柯瑞．蘭斯伯格（Cory Remsburg）指出，他們多數剛從伊拉克調回，而他自己接下來幾週內將派駐阿富汗，這是他的第十次駐外任務。他也補充說：「長官，與六十五年前的登陸戰相比，這實在微不足道。當年的軍人確保了我們現今的生活方式。」

我看了一下在場的人們後發現，第二次世界大戰退伍軍人如今仍在世且能來到這裡者已寥寥無幾，而且到場的退伍軍人很多都坐輪椅或是必須依靠助行器。二次世界大戰時曾嚴重負傷的鮑勃．杜爾（Bob Dole）也前來悼念故人，他如今已躋身華府最有成就、最受敬重的聯邦參議員之列。此外，我外祖母的弟弟查理舅公也應我的邀請，帶著他的夫人梅蘭妮以嘉賓身分出席。舅公已從圖書館退休，他是我所認識最溫和也最謙遜的人之一。據外祖母說，舅公受到戰時經驗嚴重衝擊，當他退伍返家後有近半年幾乎一語不發。

不論他們在戰爭中受了何種傷害，當他們頭戴退伍軍人帽、西裝外套上別著擦得閃亮的服役勳章聚在一起時，全都平靜地展露出自尊與自豪。他們述說彼此的故事，接受我與其他人握手致意和致謝。那些圍繞他們身旁的子女和孫子女對他們戰時英雄事蹟可能所知不多。他們較為人知的是戰後不論是擔任教師、工程師、工廠工人或自營商店的人生。退役後，他們娶妻，勤奮工作買了房子，也撐過了經濟蕭條與各種失意的事。他們之中有人在小聯盟擔任教練，也有人在教堂或猶太會堂從事志工工作。有些人的子女甚至已結婚組成了自己的家庭。

我於紀念儀式開始後站上講台時了解到，這些八十多歲退伍軍人的人生，解答了種種困擾著我的疑問。或許我的開羅演說不會帶來任何成果，或許不論我做什麼，中東依然會持續發生衝突與動亂。或許我們最好努力安撫像穆巴拉克這樣的人，並殺掉那些試圖殺害我們的人。或許，就像那些金字塔向我述說的那樣，到頭來一切都是一場空。然而，從我們都能真正理解的時間跨度來說，六十五年前美國總統採取的行動使世界朝向了更美好的方向發展。當年軍人們的犧牲改變了世界，倖存的維瑟爾的見證產生了重大影響，而願意從國家過往的悲劇汲取教訓的梅克爾也使一切有了不同的面貌。

我致詞時講述了當年某些陣亡將士的故事，最後我以這些話總結演說：「我們的歷史始終是每個人種種選擇與行動的總和結果，一切終究取決於我們每一個人。」然後我轉頭看著後方的年邁退伍軍人，心中確信我所言千真萬確。

第16章

我們在白宮的第一個春天提早到來。三月中旬，可以聞到春天輕柔的氣息，白晝也逐漸變長。隨著天氣開始轉暖，南草坪幾乎變成一個私人公園。那裡有面積多達數英畝的草叢，周圍環繞著茂密的橡樹和榆樹，樹籬笆後面還有一個小池塘。通往這裡的混凝土小徑上，還留有歷任總統兒孫們的手印，有一些角落和裂縫可以做標示，玩遊戲和捉迷藏。這裡甚至還看得到一些野生動物，不只有松鼠和兔子，還有紅尾鵟。一群來白宮參觀的四年級學生為那隻紅尾鵟取名為林肯。另外，在傍晚時分還可能看到遠處有一隻身形較瘦、有著長腿的狐狸。偶爾牠會大膽些，跑到門廊上閒晃。

在度過無法戶外活動的寒冬後 ，春神降臨，我們開始充分利用新的後院。我們在游泳池附近、橢圓形辦公室正前方，為莎夏和瑪莉亞裝設鞦韆。當下午晚些時候因為這個或那個危機召開會議時，我抬頭就能瞥見在外面玩耍的女兒，看到她們在鞦韆上高高躍起時的幸福表情。我們還在網球場的兩端設置可攜式籃球架。這樣，我就可以跟貼身助理雷吉．勒夫溜出去玩花式投籃，而幕僚也可以分成兩隊比賽。

在白宮園藝師山姆．卡斯和當地一所小學五年級學童們的熱心協助下，蜜雪兒開始在白宮花園裡種菜。我們期望這是一個有意義又不花錢的計畫，旨在鼓勵健康飲食。沒想到，這項計畫最後帶動一股風潮，激發全國各地的學校和社區開始種菜，並引起全球關注。在第一個夏天結束時，白宮菜園就已經大豐收，收成的蔬果有芥蘭菜、胡蘿蔔、辣椒、茴香、洋蔥、萵苣，綠花椰菜、草莓、藍莓，幾乎各種蔬果應有盡有。白宮菜園的收成多到足夠白宮廚房使用外，還能開始捐贈好幾箱蔬菜給當地的食物銀行。另一項意外的獎勵是，白宮花園管理員的一名成員原本就是業餘養蜂人，我們允許他架設一個小型蜂巢。後來，每年不僅產出超過一百磅的蜂蜜，白宮餐廳很有生意頭腦的微型釀酒師還建議我們，可以在啤酒配方中使用蜂蜜。所以，我們買了一套家庭釀酒工具，我也成為第一位總統級釀酒師（後來有人告訴我，華盛頓總統曾在白宮自己釀製威士忌）。

但是在白宮任職第一年的所有樂趣，都無法跟四月中旬波波的到來相比。波波是喜歡跟我們抱抱、一身黑色捲毛，胸部和前爪為雪白色的葡萄牙水犬。瑪莉亞和莎夏在總統大選前就一直嚷嚷說要養狗，兩人第一次看到波波時就欣喜若狂，讓波波舔她們的臉和耳朵，並跟波波在家裡地上滾來滾去。而且，不只兩個女孩為波波瘋狂，就連蜜雪兒也經常陪著波波，教波波一些小把戲，還把波波抱在腿上，偷偷餵波波吃培根肉。岳母瑪麗安坦承說，她覺得自己像是壞家長，在蜜雪兒小時候沒讓她養狗。

對我來說，我得到所謂政治人物在華府唯一可以信賴的朋友。波波也給我一個好藉口，拖延我在晚上要處理的文書工作，讓我在晚餐後跟家人一起在南草坪周圍的蜿蜒小徑上散步。就是在那個時候，天空的光線逐漸變成紫色和金色的條紋，蜜雪兒微笑著並緊握著我的手，女兒們跟波波在樹叢裡追逐嬉戲。後來，瑪莉亞追上我們，問我有關鳥巢或雲層形成的問題，而莎夏則是整個人跳在我的一隻腿上，看我能帶著她走多遠。我感受到一種平凡圓滿的感覺，就像任何男人都有權期望的幸運。

波波是泰德．甘迺迪跟老婆薇琪送給我們的禮物，是泰德自己心愛的一對葡萄牙水犬所生的小犬。泰德此舉真的很貼心，不僅是因為這種品種具有低致敏性（因為瑪莉亞會過敏，所以低致敏品種是必要的），而且甘迺迪家族還在將波送給我們前，就教會波波定點如廁。但是，當我打電話向他們道謝時，卻只能跟薇琪通上電話。泰德大約在一年前被診斷出患有惡性腦瘤，儘管他仍在波士頓接受治療，但包括泰德自己在內，每個人都很清楚預後狀況不佳。

我在三月時見過泰德，當時我們在白宮為推動全民健保立法而召開會議，他突然現身會場。當時薇琪就很擔心泰德這趟遠行，現在我明白原因了。那天，泰德的步伐不穩，他因為體重減輕讓西裝顯得有點大。儘管他的神情愉快，但蒼白渾濁的眼睛顯示出他刻意挺直腰桿、打起精神所承受的壓力。可他還是堅持要來，因為早在三十五年前，讓每個人獲得既優質又付得起的醫療保健，就成為他的個人訴求。泰德的兒子小泰德已確診患有骨癌，在十二歲時不得不截肢。在醫院期間，泰德認識其他家長，這些家長因為小孩生病而手足無措，他們不知道如何支付不

斷增加的醫療費用。從那個時候開始，泰德就發誓要做些改變。

在歷經七任總統執政期間，泰德一直為全民健保奮戰。在柯林頓執政時，他協助確保兒童健康保險計畫的通過。針對所屬黨派的反對意見，他與布希總統合作，為老年人爭取到購買處方藥可獲得保險給付。但是，就他的權力和立法技巧而言，建立全民健保的夢想（不論個人支付能力如何，持續為所有人提供優質的醫療服務），已逐漸非他能力所及。

這就是為什麼泰德強迫自己下床參加我們的會議，他知道雖然自己無法再領導這場奮戰，但他短暫的出現可能會產生象徵性的意義。果然，當他走進東廳時，在場的一百五十人歡聲雷動，掌聲久久不斷。會議開始後，我請泰德率先發言，在泰德開始講話時，我看到他先前的一些幕僚熱淚盈眶。他的談話很簡短，他低沈的嗓音並沒有像在參議院裡咆哮時那樣響亮。他說，他期待在即將到來的努力中，成為一名「步兵」。當會議進行到第三或第四位發言者說話時，薇琪悄悄地護送泰德步出東廳。

幾週後，我在簽署擴大全國服務計畫法案的儀式上，又見過泰德一次。而共和黨人士和民主黨人士都同意以泰德的名字命名該項法案。但是，每次波波閒晃到條約廳，低著頭、搖著尾巴，然後縮到我的腳下時，我就會想起泰德。我會想起那天我們一起走進東廳前，他跟我說的一番話。

他說：「總統先生，現在時候到了。不要讓機會溜走。」



美國對於追求某種形式的全民健保，可以追溯到一九一二年。當時，曾擔任共和黨總統近八年的老羅斯福決定再次參選。這次，要爭取進步主義者的票數，並要求建立集中管理的國家健保服務平台。當時，很少有人擁有私人健康保險或覺得有此必要。大多數美國人是看病時付錢給醫生，但是醫學領域正在迅速發展，而且隨著更多的診斷檢驗和外科手術的出現，隨之而來的費用也開始增加，因此健康與財富的關聯就更加緊密。英國和德國都透過建立國家健康保險制度解決類似的問題，

其他歐洲國家最後也將群起效仿。但是，老羅斯福後來在一九一二年總統大選落敗。不過，他的政黨提出的進步構想已播下種子，讓人們能夠取得又負擔得起的醫療照護，應該被視為一種權利、而非特權。但不久後，醫生和美國南方政治人物就開始口頭反對在醫療保健方面出現任何形式的政府參與，並聲稱這樣做是某種布爾什維主義（bolshevism，意即激進思想）。

在第二次世界大戰期間，小羅斯福實行全國凍結工資措施以遏制通貨膨脹後，許多公司開始提供私人健康保險和退休金計畫，爭取沒被派到海外作戰，留在國內但數量有限的工作者。戰爭結束後，以雇主為基礎的制度之所以持續下去，主要是因為工會喜歡這種安排，因為這種制度讓工會能夠善用集體談判協議，爭取更優渥的福利方案，作為招募新會員的賣點。但是這種制度的缺點是，工會沒有動力去推動可能幫助所有人的政府資助醫療保險計畫。杜魯門總統兩度提出國家健保制度的建議，一次是在一九四五年，一次是在一九四九年作為「新政」（New Deal）計畫的一部分。但是，他對大眾支持的訴求，無法與有大筆資金做公關的美國醫學學會（American Medical Association）和其他行業遊說者們的努力相比。反對者不僅讓杜魯門的努力化為泡影，他們還說服廣大群眾，「社會化醫學」將導致定量配給，失去家庭醫生以及美國人享有如此寶貴的自由。

進步主義人士並沒有直接挑戰私人保險，而是將精力轉移到協助在市場上被遺漏的那群人。這些努力在林登．詹森總統的「大社會」（Great Society）運動中成果豐碩，當時針對老年人推出由薪資所得稅收部分資助的單一保險人支付（single-payer）計畫——聯邦醫療保險（Medicare），以及由聯邦政府和州政府共同資助、為窮人設立的非全面性健保計畫——聯邦醫療補助（Medicaid）。在整個一九七○年代到一九八○年代初期，這個東拼西湊的制度都運作良好，大約八○%的美國人透過工作或這兩種保險計畫的其中一種取得保障。支持現狀者指出，從磁振造影到救命藥物，以營利為目的的醫療行業在市場上推出許多創新。

儘管這些創新非常有用，但它們進一步提高醫療保健的成本。由於這類醫療費用都由承保的保險公司支付，患者幾乎沒有理由質疑藥品公

司是否收費過高，或者醫生和醫院是否為了增加獲利，而開立多餘的檢查和不必要的治療。同時，美國有近五分之一的人口，因為生病或意外而瀕臨破產。由於負擔不起費用，沒有保險的人減少定期檢查和預防性照護，常常等到病情嚴重，才到大醫院急診。而病得更重，醫藥費就更高。醫院就藉由調漲有保險病患的費用，來補償照顧無保險病患的損失，結果就導致保費調漲。

這一切說明了為什麼美國在人均醫療保健上花費的錢，比其他先進國家高得多（比加拿大高出一一二％，比法國高一○九％，比日本高一一七％），而且效果還差不多。其中的差異每年高達數千億美元，這些錢原本可以用來為美國家庭提供優質的托兒服務，或減少大學學費，或是用於消除一大部分的聯邦赤字。不斷增加的醫療保健費用也造成美國企業的負擔，日本和德國的汽車製造商不必擔心像底特律的汽車製造商那樣，在為每輛汽車定價時，增加一千五百美元以支付工人和退休人員的醫療保健費用。

實際上，正是為了因應國外競爭，美國企業才在一九八○年代後期和一九九○年代時，開始將逐漸增加的保險費用轉移到員工身上，將原本員工幾乎不必自付費用的保險計畫，改成包括較高的扣除額、自付額、給付總額限制，以及在印刷精美的保單中隱藏其他令人不悅的項目。工會往往發現，只能藉由同意放棄調漲工資，來保留原本的醫療保險計畫。小公司則發現，他們根本很難為自家員工提供醫療福利。同時，在經營個人保險市場的保險公司也根據精算數據，拒絕最有可能用到醫療保險方案的客戶，尤其是那些患有「既有疾病」的人，保險公司通常將「既有疾病」定義為，包括任何常見的癌性、氣喘和慢性過敏。

難怪我上任時，願意維持現有系統者少之又少。現在，有超過四千三百萬的美國人沒有醫療保險，家庭醫療保險費從二○○○年至今增加九七％，而且費用只會持續攀升。然而，要在經濟出現衰退的高峰期，試圖在國會通過重大醫療改革法案，感覺希望渺茫，讓我的團隊十分緊張。就連經歷過女兒患有嚴重癲癇，需要更多專門照護等重重挑戰，離開新聞界成為政治顧問以便支付女兒治療費用的大衛．阿克塞爾羅，也開始懷疑。

「數據非常清楚，」我們起初討論這個話題時，阿克塞爾羅跟我這

樣說。「通常，人們可能會討厭這種運作方式。但好處是，這樣做讓大多數人都有保險。人們真的不會去思考制度中的缺陷，直到他們自己的家人生病。他們喜歡找自己的醫生看病，他們不相信華府能解決任何問題。即使他們認為您是真誠的，他們也會擔心您所做的任何更改，會讓他們多花錢去幫助其他人。另外，當您問他們想要看到醫療保健制度進行哪些更改時，基本上，他們希望隨時從他們選擇的任何提供者那裡，免費取得任何可能的治療，而不論其成本或效果如何。我們當然無法做到那樣。而且，那是保險公司、製藥公司和醫界開始投放廣告前的情況。」

「總統先生，阿克塞爾羅想說的是，」白宮幕僚長拉姆．伊曼紐爾皺起眉頭來插嘴說，「這樣做對我們相當不利。」

拉姆又提醒我們，希拉蕊．柯林頓推動醫療保健改革的立法提案最後功虧一簣，並引發強烈反對，導致民主黨在一九九四年期中選舉失去對眾議院的掌控權。當時，我就親眼目睹此事發生。「共和黨人會說，醫療保健是一個巨大的新自由主義支出狂潮，並且對解決經濟危機是一種干擾。」

「除非我遺漏什麼，」我說，「我們正在盡我們所能地解決經濟現況。」

「我知道，總統先生。但是美國人民並不知道。」

「那麼，我們在這裡有什麼好談的呢？」我問。「儘管現在民主黨成為幾十年來最大的多數黨，儘管我們在競選期間做出承諾，但我們都不應該嘗試完成醫療保健改革嗎？」

拉姆看著阿克塞爾羅尋求協助。

「我們都認為我們應該嘗試，」阿克塞爾羅說。「您只需要知道，如果我們失敗了，您的總統影響力將被嚴重削弱。這一點，沒有人比參議院共和黨領袖密契．麥康諾和眾議院議長約翰．貝納更清楚。」

我站起來，示意會議結束。

我說：「那麼，我們最好不要輸。」



當我回想最初的那些談話時，很難否認當時我真的過度自信。我深信醫療保健改革的邏輯如此顯而易見，就算面對有組織的反對派，我也可以召集美國人民支持醫療保健改革。其他重大提案，譬如：移民改革和氣候變遷的法規，可能更難在國會通過。我認為如果能在對人民日常生活產生最大影響的項目上獲得勝利，就是我們為其餘立法議程建立一股氣勢的最佳選擇。至於阿克塞爾羅和拉姆擔心在政治上遭遇的危險，經濟衰退其實就確定我的民調數字無論如何都會受到打擊。怯懦不會改變那項現實。即使怯懦真的能穩住我的民調數字，只因為這樣做可能會對我的連任不利，就放棄幫助數百萬人的機會……嗯，那正是我發誓要拒絕的短視近利和自我保護行徑。

我對於醫療保健的關切，超乎政策或政治層面，這是個人關切，就像泰德一樣。每當我遇到四處籌錢為孩子治病的家長時，我就想到有一天晚上，我跟蜜雪兒一起帶三個月大的莎夏到醫院急診室就醫。莎夏得了病毒性腦膜炎，當護理師趕忙將她抱走進行腰椎穿刺時，我們感到恐懼和無助，也明白要是女兒們沒有固定看診的兒科醫生，讓我們可以安心在半夜打電話求助，我們可能無法及時發現女兒感染腦膜炎。在總統大選期間，我遇到因為沒錢看病致使膝蓋彎曲或腰痠背痛的農場工人或超市收銀員時，我想到最好的朋友之一巴比．提特康，他是住在夏威夷的漁民，他只在受傷危及性命時，才尋求專業醫療協助（譬如：潛水事故導致長矛刺入肺部），因為每月的保險費用就要花掉他整整一週的捕魚收入。

最重要的是，我想到我的母親。六月中旬，我前往威斯康辛州綠灣（Green Bay），參加在美國各地舉行的一系列市政廳醫療保健會議，希望徵求市民的意見並教育人們了解改革的可能性。那天，我認識蘿拉．克里茲卡（Laura Klitzka），三十五歲的她被診斷出患有侵襲性乳腺癌，而且癌細胞已經擴散到骨骼。即使她有老公的保險計畫可以支付醫藥費，但一再進行的外科手術、放療和化療，也讓她的治療超過給付總額上限，最後欠下一萬二千美元的未付醫療費用。不顧老公彼得（Peter）的反對，蘿拉質疑是否值得再接受治療。在前來參加這場活動前，她坐在客廳裡，一臉微笑地看著彼得竭盡所能地照顧在地板上玩耍的兩個小孩。

蘿拉對我說：「我希望有更多時間陪他們，但我不想讓他們背負沈重的債務。那樣太自私了。」她開始熱淚盈眶，我拉起她的手，想起我母親最後幾個月因為保險的事，而拖延可能找出疾病的檢驗：因為她當時正在詢問，檢驗是否在保單理賠範圍內。當她的保險公司拒絕支付失能理賠，讓她住院時承受龐大的壓力。保險公司聲稱，儘管她投保時並未被診斷出罹患癌症，但她並沒有告知既往病史。這件事一直讓我深感遺憾。

通過醫療保健改革法案無法讓我的母親死而復生，也無法消除在她嚥下最後一口氣時，我沒陪在她身邊的內疚。而且，也可能來不及幫助蘿拉和她的家人。

但是，卻可能拯救到在某個地方，某人的母親。所以，值得為此奮戰。



問題是，我們是否可以打贏這場仗。跟通過〈復甦法案〉一樣艱難，但推動〈復甦法案〉背後的概念其實非常簡單：政府能夠盡快撥出資金以保持經濟持續發展，讓人民有工作可做。法律並未從任何人荷包拿錢，也沒有改變業務運作的方式，或是中止舊的計畫，以便支付新的計畫。在目前的情況下，法令通過不會讓任何人成為輸家。

相較之下，任何重大的醫療保健法案卻意味著，美國有六分之一的經濟要重新調整。這個領域的立法一定會牽涉到數百頁繁瑣的修正案和法規，其中一些是新的，一些是重新改寫先前的法案，不管新舊法案都有各自涉及的利益關係團體。醫療保健法案內的單一法條可能會對醫療保健業中的某些部分，產生高達數十億美元的損益。單單一個數字的變化，這裡是零或那裡加一個小數點，就可能表示有一百多萬個家庭獲得或無法獲得保險理賠。在全美各地，像安泰人壽（Aetna）和聯合健康保險公司（UnitedHealthcare）等知名保險公司都是主要雇主，當地醫院是許多小城鎮和郡的經濟支柱。人們有充分的理由（畢竟此事攸關生死），擔心任何變化會對他們造成怎樣的影響。

還有一個問題是，如何支付這項法案所需的經費。我的主張是，要

讓更多人納入醫療保險，美國不需要在醫療保健上花費更多錢，我們只需要更明智地使用這筆錢。從理論上來看，這樣說是正確的。但是，一個人的浪費和低效率，是另一個人的利益或便利，用於保險的支出會比改革產生的節省，更早出現在聯邦政府的會計帳目上。而且，跟保險公司或大型製藥公司不同，其股東期望他們能提防任何可能花到一丁點錢的變更。而醫療改革的主要受益者，包括服務生、家庭農場主人、獨立承攬人或癌症倖存者，都沒有拿高薪且經驗豐富的遊說人士代表他們，在國會大廈進行遊說。

換句話說，醫療保健的政治層面和實質層面錯綜複雜到令人傷透腦筋。我將不得不向美國人民（包括有優質健康保險者）解釋，醫療改革可以奏效的原因和做法。因此，我認為在制定必要的法規時，我們將盡可能將整個過程公開透明。「所有人都坐下來，」我在競選期間告訴選民。「不是閉門談判，而是讓各方聚集在一起，並在有線衛星公共事務廣播電台C-SPAN上廣播這些協商內容，讓美國人民能夠了解有什麼選擇。」後來我跟拉姆提出這個主意時，他一臉驚訝地看著我，彷彿希望我不是總統，這樣他就可以更清楚說明我的計畫有多麼愚蠢。他告訴我，如果我們要通過一項法案，那麼整個過程將涉及數十項交易和妥協，而且不會像公民研討會那樣進行。

他說：「總統先生，立法和灌香腸一樣，最好別知道它是怎麼製作出來的。而且，您要製作的還是一大條香腸。」



不過，拉姆和我都認同的一點是，我們還有幾個月的工作要做，要分析每項可能立法的成本與結果，協調不同聯邦機構和國會兩院之間的一切努力，同時尋求與醫療保健業主要參與者進行合作，從醫療服務提供者和醫院管理者到醫療保險公司和製藥公司。為此，我需要一支頂尖的醫療團隊讓我們保持在正軌。

幸運的是，我們招募到一個全女性的菁英三人組，主導這項重要工作。來自共和黨支持者較多的堪薩斯州，卻能代表民主黨獲得兩任州長勝選的凱瑟琳．西貝利厄斯，擔任衛生及公共服務部部長。凱瑟琳先前

就是堪薩斯州保險監理人，既了解醫療保健的政治知識，又有足夠的政治家資歷。她聰明風趣，外向堅韌，並且精通媒體業務，可以擔任醫療保健改革的代言人，在電視上或全國各地的市政廳解釋我們在做什麼。具有醫療保險和醫療補助專業的德州大學教授珍．藍布魯（Jeanne Lambrew）擔任衛生及公共服務部醫療保健改革辦公室主任，並身兼我們的首席政策顧問。珍身材高大、認真負責，經常不理會政治鬥爭，她掌握每項醫療保健建議的所有事實和細微差異，如果我們因為政治權宜而偏離目標太遠，可以指望她引導我們走回正軌。

但是在我們的宣傳活動成形之際，我最仰賴的是南希－安．德帕爾（Nancy-Ann DeParle）。南希－安是田納西州律師，在擔任柯林頓政府的聯邦醫療保險計畫管理者前，曾負責田納西州的醫療保健計畫。她是能將勤奮工作轉化為成功的專業人士。我不確定她如此鞭策自己，是否跟她身為華裔美國人，從小在田納西州某個小鎮長大的經歷有關。南希－安很少談論自己，至少和我在一起時沒提起。但我知道在她十七歲那年，她的母親死於肺癌，這可能跟她願意放棄一家私人股份公司的高薪職位有關。她反而選擇一份需要更多時間、而且必須跟她心愛的丈夫和兩個年幼兒子分開的工作。

由此可知，基於個人因素想讓醫療保健法案通過的人，似乎不只我一個。

副幕僚長吉姆．梅西納（Jim Messina）在總統大選期間曾擔任普洛菲的助手，也是我們最精明的政治操盤手之一。吉姆與拉姆及菲爾．席利羅一起組成我們的醫療團隊，開始製定立法策略。根據在〈復甦法案〉中的經驗，我們毫不懷疑密契．麥康諾會竭盡全力搞破壞，而且在參議院像健保這樣爭議性法案獲得共和黨參議員贊成票的可能性很小。我們可以從這項事實中振作起來：當振興方案通過時，民主黨團有五十八位參議員，而在健保法案實際付諸表決時，可能會有六十位。多虧艾爾．弗蘭肯（Al Franken）在明尼蘇達州一次激烈選戰中獲勝，爭取到參議員席位，還有佛羅里達州參議員阿倫．斯派克特（像佛羅里達州州長查理．克里斯特）因支持〈復甦法案〉退出共和黨。

但是我們這個得以在參議院中使用阻撓手段的團隊人數，仍然太過薄弱，因為其中包括後來過世的參議員泰德．甘迺迪，還有勞勃．伯德

有病在身，更不用說像內布拉斯加州的本．尼爾森（前保險公司高階主管）這些保守的民主黨參議員，他們可能會在任何時候倒戈。除了要預留一點犯錯的空間，我還知道純粹依據黨派投票，通過像醫療保健改革這類具有重大意義的法案，將使這項法案在推行上遇到阻礙。所以我們認為這是合理的：以至少有機會贏得少數共和黨票的方式來制訂我們的立法提案。

幸運的是，我們有一個可以使用的模式，諷刺的是，這項模式源自於泰德．甘迺迪和麻州前州長米特．羅姆尼（Mitt Romney）之間的合作關係，而羅姆尼曾參與共和黨總統初選。面對預算短缺以及幾年前可能失去聯邦醫療補助資助的經歷，羅姆尼開始全神貫注於尋找一種方法，讓麻州更多居民獲得適當的保險，藉此減少州政府為無保險者提供緊急照護的費用。理想情況下，這樣做也能讓整體人口更為健康。

羅姆尼和幕僚提出一種多管齊下的方法，要求每個人都購買健康保險（「個人強制條款」［individual mandate］），就像每位車主都需要購買汽車保險一樣。無法透過本身的工作、或沒有資格參加聯邦醫療保險計畫或聯邦醫療補助計畫，而且無法自行負擔保險的中等收入者，就可以獲得政府津貼購買個人保險。至於政府津貼的金額，則依據個人所得浮動基準，並設立一個集中的線上（交易）平台，讓消費者能買到最物有所值的保險。同時，保險公司將不能再依據已存在的疾病或傷害，拒絕投保人。

這兩個想法（個人強制條款和讓已存在疾病或傷害者得以投保）密切相關。有了這群為數眾多受政府補貼的新客戶，保險公司就沒有藉口說，為了保障本身獲利，只挑選年輕健康者承保。同時，這樣做也讓人們確信，不能等到生病後才買保險。羅姆尼向記者推銷該計畫，並聲稱個人強制條款是「最為保守的構想」，因為這樣做能促進個人責任。

難怪由民主黨掌控的麻州州議會最初對羅姆尼的這項計畫表示懷疑，不僅僅是因為共和黨人士竟然提出這種計畫。在許多進步主義者中，他們堅持的信念是，採取像加拿大那樣的單一保險人支付制度，取代私人保險和營利性醫療保健。如果我們先前沒有任何醫療保險制度，我會同意這些進步主義者的看法。來自其他國家的證據顯示，以國家為主的單一保險人支付制度，基本上就是全民健保，是一種提供高品質醫

療保健並具有成本效益的做法。但麻州和美國的醫療保健制度都不是從零開始。儘管泰德以見識廣博又實事求是的自由主義者享譽盛名，但他也清楚，試圖拆解現有制度並以全新的制度取而代之，這不僅在政治上無法獲致成功，也會對經濟造成巨大破壞。然而，他卻滿懷熱情地接受羅姆尼的提議，並協助州長在州議會跟民主黨拉票，設法讓法案通過。

最終眾所周知的「羅姆尼醫療保險改革法案」（Romneycare），至今已屆滿二年並成效卓著。麻州的未保險率下降到略低於四%，為全國最低。泰德在準備參選參議院衛生與教育委員會（Senate Health and Education Committee）主席的好幾個月前，就曾用這項數據作為草擬法案的基礎。雖然在總統大選期間，總幹事大衛．普洛菲和阿克塞爾羅勸我不要贊同麻州的做法，因為要求人們購買保險，這種想法非常不受選民歡迎，我最好全力強調打算降低費用。但現在，我跟大多數醫療保健倡議人士一樣，我相信羅姆尼模式提供我們實現普遍性健保目標的最佳機會。

人們對於將麻州的醫療保健計畫擴大為國家醫療保健計畫的細節仍各持己見，我和團隊在制定策略時，許多倡議人士敦促我們，為了盡早解決這些問題，最好提出一項白宮具體提案，讓國會有所依循。但我們決定不那麼做。我們從柯林頓夫婦推動醫療保健改革失敗學到的教訓之一，就是必須盡早讓民主黨關鍵人士參與，這樣他們會把醫療保健改革法案當成是自己推動的法案。

在眾議院這邊，這表示要跟傳統的自由派人士合作，譬如：來自加州、機智好鬥的眾議員亨利．華克斯曼（Henry Waxman）。在參議院方面，情況有所不同：泰德康復期間，主要參與者是來自蒙大拿州的保守派民主黨參議員馬克斯．鮑庫斯（Max Baucus），他主持強有力的財政委員會（Finance Committee）。在財政委員會用大部分時間討論的稅收問題上，鮑庫斯經常與商業遊說團體的意見一致，這讓我感到擔憂。在擔任參議員的三十年中，鮑庫斯並未帶頭推動通過任何重大法案。儘管如此，他似乎確實對這個問題投入很多心力。去年六月舉行的國會醫療保健高峰會，他跟泰德和幕僚一起工作好幾個月，以制定一項改革法案初稿。鮑庫斯還跟愛荷華州參議員查克．格拉斯利（Chuck Grassley）交好，格拉斯利是財政委員會的共和黨參議員。鮑庫斯支持

的法案，相信也能贏得格拉斯利的支持。

拉姆和白宮立法事務辦公室菲爾．席利羅卻持懷疑態度，畢竟在推動〈復甦法案〉時，我們就跟格拉斯利交手過。但我們決定，讓鮑庫斯的流程發揮作用是最重要的。他已經在新聞界概述自己的一些想法，並將很快召集一個包括格拉斯利和另外兩名共和黨參議員在內的醫療保健改革工作小組。不過，在橢圓形辦公室開會時，我跟鮑庫斯提醒過，不要被格拉斯利愚弄了。

「相信我，總統先生，」鮑庫斯說。「我已經跟格拉斯利討論過。我們會努力讓法案在七月前通過。」



每個工作都會出現意外狀況。設備的某個重要零件故障了，交通事故導致運送路線改變，客戶打電話說你已經拿到合約，但他們需要你提前三個月完成訂單。如果那是先前就發生過的事，那麼職場中可能有系統和程式來處理這種情況。但是，就算是最優秀的組織，也無法預期所有意外狀況。在這種情況下，你必須學會即興發揮以達成目標，或是至少減輕損失。

總統職位並沒有什麼不同。不同的是，意外狀況天天發生，而且往往接二連三地發生。在第一年春天和夏天，隨著我們與金融危機、兩次戰爭以及醫療保健改革的奮戰，又有一些意外事項讓原本就忙到超過負荷的我們傷透腦筋。

第一個意外事項帶有真正災難的可能性。四月，令人擔憂的墨西哥流感爆發。流感病毒通常會侵襲像老年人、嬰兒和氣喘患者這類弱勢人群，但墨西哥流感似乎也會侵襲年輕健康人口，而且致死率高於一般水準。幾週內，美國人紛紛感染這種病毒：俄亥俄州一例，堪薩斯州二例，紐約市八例（同一所高中的學生）。到四月底，我們自己的疾病管制與預防中心（CDC）和世界衛生組織（WHO）都確認，我們正在對付的是H1N1病毒的變種。六月時，世界衛生組織正式宣布，這是四十年來，第一個全球大流行的傳染病。

我擔任聯邦參議員時，就投身美國流行病預防工作，所以我對

H1N1有些了解。我所知道的事實，著實讓我嚇到。在一九一八年，一株H1N1病毒（當時稱為「西班牙流感」［Spanish flu］）讓大約五千萬到一億的人口受到感染，約占世界人口的四%。僅在費城，幾週內就有一萬二千多人因此喪命。這場大流行造成的影響不僅是死亡人數驚人，以及導致經濟活動中斷。後來，研究還顯示，婦女在大流行期間受孕生下的孩童，長大後的收入較低，教育成果較差，肢體殘障率也較高。

目前，還無法斷定這種新病毒有多麼致命，但我對任何機會都不感興趣。西貝利厄斯確定擔任衛生部部長那天，我們派飛機從堪薩斯州接她前往國會大廈，在臨時儀式上宣誓就職，並立即請她帶頭與墨西哥和加拿大的世界衛生組織官員和衛生部長，進行長達兩個小時的電話會議。幾天後，我們召集一個跨部會小組，評估如果情況惡化，美國是否做好準備。

答案是，我們還沒有準備好。事實證明，每年施打的流感疫苗無法預防H1N1病毒，而且由於疫苗通常無法讓製藥公司賺大錢，因此目前能投入生產新疫苗的少數幾家美國疫苗製造商的生產能力也很有限。然後，我們面臨抗病毒藥物如何分配、醫院治療流感病例的準則為何，以及如果事態急遽惡化，如何處理學校停課和隔離治療等問題。參與福特政府於一九七六年豬流感應變小組的幾位成員提醒我們，真正的難題是要在流感爆發前做出應變，又不過度反應或引發恐慌：顯然，福特總統想在競選連任中，採取果斷的行動，在確定大流行病的嚴重程度前，已經迅速強制國人施打疫苗。結果，此舉反而造成更多美國人死於與疫苗有關的泌尿系統疾病，而不是死於流感。

福特總統的一位幕僚建議：「總統先生，您需要參與其中，但您需要讓專家主導整個流程。」

我將手放在西貝利厄斯的肩膀上。「妳明白了嗎？」我點點頭地說。「這……是病毒的真面目。凱瑟琳，恭喜妳。」

「總統先生，我很榮幸能為大家服務。」她爽朗地說。「很榮幸能服務。」

我對西貝利厄斯和公共衛生團隊的指示很簡單：我們將依據現有的最佳科學做出決策，而且我們將向大眾解釋我們採取的每一項因應措

施，包括詳細說明我們做了什麼和不知道什麼。在接下來的六個月中，我們確實做到了。夏季感染H1N1流感病例減少，讓團隊有時間跟藥品生產商合作，並激勵加快疫苗生產速度的新流程。團隊預先讓各地區備妥醫藥用品，並讓醫院提高流感病例激增的應變能力。團隊也評估（最終否決）後續停課到年底的構想，但與學區、企業和州政府及當地官員合作，以確保每個人都有因應流感疫情爆發所需的資源。

儘管美國並非毫髮無傷，超過一萬二千名美國人因此喪命。但幸運的是，這個H1N1病毒株最終並不像專家們擔心的那樣致命。而且，聲稱大流行要到二○一○年年中才能趨緩的消息，也沒有成為頭條新聞。儘管如此，我還是為我們團隊的表現感到自豪。沒有大張旗鼓或大驚小怪，他們不僅協助控制疫情，也加強我們日後面對公共衛生危機的準備。幾年後，西非爆發伊波拉病毒引發全面恐慌時，這個團隊先前所做的努力就發揮了影響力。

於是，我漸漸明白總統職位的本質是：有時，您最重要的工作，就跟沒有人注意到的事情有關。



事件的第二個階段是轉機，而不是危機。四月底，最高法院大法官大衛．蘇特（David　Souter）打電話告訴我，他即將退休。這是我第一次有機會，提名美國最高法院大法官人選。

經過確認，我得知最高法院大法官從未一次提名就通過，部分原因是最高法院在美國政府扮演的角色一直備受爭議。畢竟，賦予九名身穿黑袍、不用經過選舉又享有終身職的律師，以權力推翻大多數民意代表通過的法律，這種想法聽起來並不民主。但自一八○三年的馬伯瑞訴麥迪遜案（Marbury v. Madison）以來，讓最高法院得以解釋美國憲法的含義，並確立對國會和總統的行為進行司法審查的原則，我們的制衡體系就是如此運作。從理論上來講，最高法院大法官在行使這些權力時，不會「制定法律」。取而代之的是，他們只應該「解釋」憲法，協助將制憲者對憲法規定的理解，跟這些規定如何適用於我們現今生活的世界做好連結。

對於法院審理的大部分憲法案件來說，這個理論確實運作得當。大法官在很大程度上受到憲法文本和法院先前制定的先例所約束，即使這樣做會產生他們個人不同意的結果。但是，在整個美國史上，最重要的案例涉及到解釋像「正當程序」（due process）、「特權和豁免權」（privileges and immunities）、「平等保護」（equal protection）或「宗教的建立」（establishment of religion）等含糊措詞時，讓人不免懷疑任何兩位開國元勳會明確同意自己的看法。這種模稜兩可賦予個人對正義做出各種「解釋」的自由，反映本身的道德判斷、政治偏好、偏見和恐懼。這就是為什麼在一九三○年代，一個保守派主導的法院可以裁定，小羅斯福的新政政策違反憲法；而四十年後，一個自由派占多數的法院可以裁定，憲法授予國會幾乎無限的權力，以達到調節經濟的目的。所以，在普萊西訴弗格森案（Plessy v. Ferguson）中，一組法官可以解讀平等保護條款，允許「隔離但平等」；在布朗訴教育局案（Brown v. Board of Education）中，另一組法官可以依據完全相同的語言，毫無異議地做出相反的結論。

事實證明，最高法院大法官們一直在制定法律。

多年來，新聞界和社會大眾開始更加關注法院的判決，進而延伸到確認正義的過程。一九五五年，南方民主黨人士受到布朗訴教育局案的判決激怒，決定將最高法院大法官提名流程制度化，在名單送交參議院司法委員會前，必須考量被提名者的法律觀點。一九七三年的羅伊訴韋德案的裁決，將更多注意力集中在法官任命。此後，每次大法官提名都引發支持墮胎和反對墮胎兩派人馬互槓。一九八○年代後期，羅伯特．博克的提名遭到參議院否決；一九九○年代初期，克拉倫斯．湯瑪斯（Clarence Thomas）被提名為大法官，但被安妮塔．希爾（Anita Hill）指控涉及性騷擾並舉行聽證會，事態發展就像電視劇那樣高潮迭起。這一切意味著，當我要提名人選取代蘇特大法官的席位時，確定候選人資格符合倒很容易，難的是獲得對方同意並避免在政壇上引發爭執，對我們的其他業務造成不利影響。

我們已經有律師團隊管理地方法院空缺的遞補流程，他們馬上開始列出一份可能成為最高法院大法官候選人的詳細名單。我們在一週內將名單縮小到只剩幾位決選人選。我們請這幾位人士提供聯邦調查局的背

景調查，並到白宮接受一次面談。這份決選名單上包括前哈佛大學法學院院長、現任檢察總長埃琳娜．卡根（Elena Kagan），以及第七巡迴上訴法院法官黛安．伍德（Diane Wood），兩人都是我在芝加哥大學教授憲法時就認識的一流法律學者。但是，當我仔細研讀團隊針對每位候選人準備的厚重介紹時，卻是我素未謀面的第二巡迴上訴法院法官索尼婭．索托瑪約（Sonia Sotomayor）讓我最感興趣。她來自紐約布朗克斯，是波多黎各裔美國人。父親是只念完小學三年級的生意人，在索托瑪約九歲時就過世。母親原本是電話接線員，後來努力取得護理師執照，獨力撫養索托瑪約長大。儘管索托瑪約在家裡大都說西語，但她在中學時期表現優異，獲得普林斯頓大學的獎學金。在那裡，她經歷過的一切，就跟蜜雪兒十年後在普林斯頓大學的經歷一樣：起初覺得自己有點格格不入，校園裡的有色人種女性少之又少，讓她有種不確定感。有時，需要付出額外的努力，消除跟那些含金湯匙出生的菁英同學們視為理所當然的知識差距。跟非裔學生和願意伸出援手的教授往來，才能感到自在。隨著時間演變，發現自己和其他同學一樣聰明。

　　索托瑪約從耶魯大學法學院畢業後，就在曼哈頓地區檢察官辦公室擔任檢察官並表現優異，後來升任聯邦法官。經過長達十七年的法官工作，她獲得認真仔細、公正自制的美名，最後讓美國律師協會（American Bar Association）給予她最高評價。儘管如此，當我正在考慮索托瑪約進入決選時，法律界的一些大老就認為她的資歷比不上卡根或伍德。而且，一些左派利益團體質疑她是否擁有可與大法官安東寧．史卡利亞（Antonin Scalia）等保守派思想家相提並論的智慧。

　　也許因為我自己出身法律界和學術界，我遇過高學歷、高智商的笨蛋，也親眼目睹到要提拔婦女和有色人種就傾向於改變目標的那種人。所以，我很快就消除這種擔憂。除了索托瑪約的學歷傲人，我也了解像她要有今日的成就，需要的智力、毅力和適應能力。我認為豐富的經驗，對生活變化無常的熟悉，理性與感性的結合，這些就是智慧的來源。在總統大選期間，我被問及最高法院大法官提名人需要具備怎樣的素質時，我不僅談到法律資格，還談到同理心。保守派名嘴嘲笑我的回答，認為這是我打算向法院施加壓力的證據，我會提名對法律「客觀」適用毫不關心、頭腦不清楚、以影響力或說服力來欺騙他人的自由主義

者。但是，對我來說，他們根本就搞錯了：同理心正是法官了解其裁決背景的能力，有同理心的法官會去了解未婚媽媽、天主教神父、白手起家的大亨、裝配線組裝人員、少數族群和多數族群的生活狀況，這一切正是客觀的泉源。

還有其他一些因素讓索托瑪約成為令人信服的選擇。她會是最高法院首位拉丁裔大法官，也是第三位女性大法官。而且，參議院曾兩度通過她的任命，一次還是一致通過，這使得共和黨人士更難否決她出任最高法院大法官一職。

有鑑於我對卡根和伍德的高度推崇，所以當索托瑪約法官來到橢圓形辦公室參加「讓我們認識你」的面談時，我還沒決定提名人選。索托瑪約法官有著燦爛的笑容，舉止得宜，謹慎選擇自己的措詞用語。儘管她念過常春藤盟校，也擔任聯邦法官多年，但她還是保有布朗克斯的口音。我的團隊警告我，不要問被提名候選人在墮胎等特定法律爭議上抱持何種立場（參議院司法委員會中的共和黨人士，一定會詢問我和被提名候選人之間的任何對話，以了解我是否事先試探被提名候選人的看法，才做出選擇）。相反地，索托瑪約法官跟我談起她的家庭，她身為檢察官的工作，以及她廣泛的司法理念。面談結束時，我確信索托瑪約具備我所尋找的條件，只是我沒有當場說出來。但我確實提到，她的履歷中有一個令人困擾的地方。

「那是什麼，總統先生？」她問。

我說：「妳是洋基隊的球迷。不過，因為妳在布朗克斯長大，從小就被洗腦，所以情有可原。我不會太在意。」

幾天後，我宣布挑選索尼婭．索托瑪約為最高法院大法官提名人。這則消息獲得積極的回應。索托瑪約法官在參議院司法委員會出現前，我很高興看到共和黨人士無法在她的書面證明或行為中找出任何瑕疵。取而代之的是，他們在兩個與種族相關問題上進行論證，以證明他們的反對具有正當性。第一個問題涉及二○○八年在康乃狄克州紐海文（New Haven）的一個訴訟案。在該案中，索托瑪約和多數法官一起，否決一群白人為主的消防員提出的「逆向歧視」訴訟。第二個問題涉及索托瑪約於二○○一年在加州大學柏克萊分校發表的演說，她大膽認為女性法官和少數族裔法官，能為聯邦法院增加迫切需要的觀點，引發保守派的指

控，稱她無法公正無私。

儘管有短暫的爭論，但大法官任命聽證會還是安全過關。參議院以六十八票對三十一票的投票結果，任命索托瑪約為大法官。除了泰德正在接受癌症治療外，還有九名共和黨參議員加入所有民主黨參議員的行列。考慮到參議院兩黨對立的環境，這個票數幾乎與任何提名人所能得到的票數一樣。

索托瑪約宣誓就職後，我和蜜雪兒於八月在白宮為這位新任大法官及其家人舉辦招待會。我看到索托瑪約的母親站在那裡，讓我想到這個在遙遠島嶼長大的老婦人，心裡做何感受。她在第二次世界大戰期間加入婦女軍團（Women's Army Corps）時，幾乎不會說英語。儘管遭遇逆境，卻一直堅信日後子女會有所作為，真的令我很感動。這讓我想起自己的母親，還有外婆和外公，我感到一陣悲痛，因為他們都太早過世，沒能看到我實現他們對我的期許。

當大法官向觀眾講話時，我壓抑自己的情緒，我看著一對長相帥氣、韓裔美籍雙胞胎少年，他們是索托瑪約收養的侄子，在星期日最佳活動中開心地扭動。跟全國各地的孩子一樣，他們會認為姑姑擔任美國最高法院大法官，塑造這個國家應有的生活，是理所當然的事。

這樣真好，這就是進步的樣貌。



整個夏天，我們幾乎都忙於醫療保健改革的工作。由於這個法案在國會的討論遭遇重重阻礙，我們尋找任何機會讓法案保持正軌。從三月白宮高峰會後，我的醫療保健和立法團隊的成員參加在國會山莊召開的無數次會議，並在一天結束時進入橢圓形辦公室，像疲憊的指揮官從前線撤回一樣，向我報告整個討論過程。好消息是，關鍵的民主黨主席，特別是鮑庫斯和華克斯曼正努力擬定可以在八月休會前，從各自委員會中通過的法案。壞消息是，每個人投入的改革細節愈多，在實質層面和策略上的分歧就愈多，不僅在民主黨與共和黨之間是如此，在眾議院民主黨與參議院民主黨之間，在我們與國會民主黨之間，甚至在我們自己的團隊成員之間都是這樣。

大多數爭論都圍繞著如何產生一種既能節流又能開源的組合。開源是指增加新的收入，支付覆蓋範圍擴大到數百萬沒有保險的美國人所需的開銷。由於個人意願和對產生兩黨共識法案的興趣，鮑庫斯希望避免任何可能被視為增加稅收的事情。因此，他和幕僚計算這批新的保戶將帶給醫院、藥品公司和保險公司多少獲利，並以這些數字為基礎，透過收費或從每個行業的聯邦醫療保險支付額的減少，協商數十億美元作為一開始推動法案所需的資金。為了讓交易更加順利，鮑庫斯還準備進行某些政策談判，譬如：他向製藥業的說客承諾，他的法案將不會包括允許從加拿大進口藥品的暫行規定。這項暫行規定是民主黨受歡迎的一項提案，強調加拿大和歐洲政府管理的醫療體系，利用大量議價的能力協商出的藥品價格，比大藥廠在美國境內收取的藥品價格要便宜許多。

從政治上和情緒上來說，我認為如果能夠讓製藥公司和商業保險公司吃點苦頭，我們會感到十分滿意。他們非常不受選民歡迎，而且選民會討厭他們，當然有正當理由。但實際上，鮑庫斯的調解做法已經無可挑剔。如果無法跟產業重要參與者取得默契，我們的重大醫療保健法案無法在參議院拿到六十票。再次進口藥品是一個很好的政治議題，但最終我們沒有投票支持，部分原因是許多大型製藥公司的總部或據點，就設在民主黨參議員所屬州別。

考慮到這些現實問題，我簽署讓拉姆、南希 - 安和當過鮑庫斯幕僚的吉姆．梅西納加入鮑庫斯與醫療保健業代表的協商。到六月底，他們已經談妥一筆交易，為使用聯邦醫療保險計畫的老年人獲得數千億美元的回扣和更廣泛的藥品折扣。同樣重要的是，他們已經得到醫院、保險公司和製藥公司的同意，支持（或至少不反對）這個新興法案。

這可是除掉一大障礙，這個例子說明了政治是將不可能化為可能的一門藝術。但對於眾議院中一些偏向自由派的民主黨人士而言，他們無須擔心會受到阻撓；而在仍然希望為單一支付者醫療制度打下基礎的進步倡議團體中，我們的妥協有點像是投降，是在跟魔鬼打交道。正如拉姆曾預言，跟這些產業所做的協商，都沒有在公共事務廣播電台C-SPAN上播出，這樣做根本沒有幫助。媒體開始報導所謂的「幕後交易」細節。不止幾個選民寫信問我是否加入邪惡陣營，連華克斯曼主席也指出，他不認為自己的工作會受到鮑庫斯或白宮對產業說客的讓步所約

束。

眾議院民主黨人士迅速做出回應，在本身特權受到威脅或在政治上能讓選區受惠的情況下，他們非常樂意保護現狀。譬如，每個醫療保健經濟學家或多或少都同意，僅僅要求保險公司和製藥公司從利潤中拿出一筆錢，用來支付讓更多人投保所需的開銷，這樣做其實還不夠。為了讓改革奏效，我們還必須採取一些措施，以免醫生和醫院將費用調高。否則，投入這個制度的任何新資金都會隨著時間流逝而減少，導致受到照顧的人數愈來愈少。打破成本曲線持續攀升的最佳方法是，建立一個獨立的理事會，不受政治和特殊利益團體的遊說之害，由其依據特定治療的相對有效性，確定醫療保險的給付費率。

眾議院民主黨人士討厭這個構想。因為這不僅意味著要放棄他們決定聯邦醫療保險計畫該做什麼與不做什麼的權力（以及這項權力帶來的潛在競選募款機會）。他們也擔心，自己會被那些無法取得電視上廣告的最新藥物或診斷檢驗而胡思亂想的老年人指責，即使專家可以證明其實這些藥品和檢驗是在浪費錢。

他們同樣對控制成本的另一項重大建議表示懷疑：意即針對所謂的凱迪拉克（Cadillac）保險計畫設定減稅上限，這類保險計畫是由雇主為員工投保，支付各種昂貴服務卻對健康狀況並無改善的高費用保險。除了企業主管和高薪專業人士外，此類計畫所涵蓋的群體中也有工會成員，而工會堅決反對將其稱為「凱迪拉克稅」（Cadillac tax，又稱「過度使用健保稅」）。對於勞工領袖來說，他們並不在意工會會員願意放棄住院時有較高等級病房可住，或放棄沒有必要進行的磁振造影檢查，來換取更高的實質薪資。他們不相信改革帶來的任何節省會進到工會會員的口袋。而且，他們認為自己絕對會因為現有醫療保健計畫的任何改變而飽受責難。遺憾的是，只要工會反對凱迪拉克稅，那麼眾議院大多數民主黨人士也會如此。

這場爭論很快就受到媒體關注，導致整個過程顯得混亂又爭辯不休。到七月下旬，民意調查顯示，否定我的醫療保健改革方式的人數多過支持人數，這促使我向阿克塞爾羅抱怨我們的溝通策略。我堅持說：「我們提議的這些事情都是對的。我們只需要向選民做更好的說明。」

阿克塞爾羅很生氣，因為他從一開始就警告過我會出現這個問題，

現在他反而受到指責。他告訴我：「您可以一直解釋下去，直到臉色發青。但已經擁有醫療保險的人們，會懷疑改革是否將使他們受惠。而大量事實和數據都無法改變這種情況。」

我不相信，我認為在推銷我們的議程時，必須更加公開。這就是為什麼我在黃金時段召開記者會，說明醫療保健改革事宜，在東廳面對一群充滿懷疑的白宮記者，其中許多人已經針對我提出的首要立法提案撰寫訃聞。



整體來說，我喜歡現場記者會不必照本宣科的性質。跟總統大選期間第一次舉辦的醫療論壇不同，當時我大出洋相，不像另外二位爭奪民主黨總統候選人的希拉蕊和約翰．愛德華茲那樣豔驚全場。現在，我徹底了解我的主題。事實上，我可能太了解這個主題。在記者會上，我屈從舊有模式，詳盡描述爭議問題的方方面面。彷彿為了彌補先前醫療保健改革法案進行的各種協商，沒有在公共事務廣播電台C-SPAN上播出，所以我打算以一個小時的記者會，向社會大眾詳細說明，讓大家迅速了解美國醫療保健政策。

新聞界並不怎麼欣賞這種徹底詳細的說明。一則新聞報導一針見血地指出，我的語氣就像「教授在教學生」。也許那就是為什麼，在那場記者會回答最後一個問題時，《芝加哥太陽報》（*Chicago Sun-Times*）跟我認識多年的資深記者琳恩．史威特（Lynn Sweet），決定問我跟這個主題完全無關的問題。

琳恩說，「最近，亨利．路易斯．蓋茨（Henry Louis Gates, Jr.）教授在他位於劍橋的家中被逮捕。您對此事有何看法？它對美國的種族關係有何影響？」

該從哪裡說起呢？蓋茨是哈佛大學英語與非裔美國人研究教授，也是美國最傑出的黑人學者之一。我認識他，我偶爾在社交聚會上遇到他。那個星期早些時候，蓋茨結束中國行程回到位於劍橋的住家，發現他家前門打不開。鄰居目睹蓋茨試圖強行打開大門，報警說可能發生民宅遭到闖入的事件。當接到通報的詹姆斯．克勞利（James Crowley）

警官到達現場時，他要求蓋茨進行身分識別。蓋茨起初拒絕，而且據克勞利所言，蓋茨罵他是種族主義者。最後，蓋茨出示身分證，但據說他後來繼續咒罵克勞利，要求他離開門廊。支援警力到場時，就將蓋茨戴上手銬帶到警察局，並因為他行為不當而扣押他（這個案子很快就撤銷了）。

這個事件當然成為全國關注的報導。對於美國許多白人來說，蓋茨理應被逮捕，這個案例很簡單，因為蓋茨沒有表現出對正當法律程序的適度尊重。對於黑人來說，這僅僅是另一個屈辱和不平等現象的實例。這種大大小小的屈辱和不平等現象，在遇到白人警察，尤其是白人當權機構時特別嚴重。

我自己對於此事的猜測，比一般描繪黑人被白人欺負的報導更特別也更人性。我住在劍橋，所以我知道那裡的警察局不會庇護一大群像尤金．康諾（Eugene "Bull" Connor，綽號公牛）這類支持種族隔離主義的警察。同時，由於熟識的朋友都知道蓋茨很聰明、嗓門又大，他既像民權運動者杜波依斯，也像電影《美夢成箴》（*She's Gotta Have it*）中的角色馬斯．布萊克曼（Mars Blackmon）那樣狂妄自大。我可以輕易想像他咒罵警察的模樣，即便是相當內斂的警官也可能覺得蓋茨的男性荷爾蒙激增。

雖然沒有人受到傷害，但我發現這個事件令人沮喪，它深切地提醒我們，即使是成就顯赫的黑人在最樂於助人的白人環境中，也無法擺脫我們種族歷史的烏雲。聽說蓋茨發生這件事時，我發現自己幾乎不由自主地迅速盤點過往的經歷。我想到自己多次進入哥倫比亞大學校園的圖書館時，都被要求出示學生證，但這種事情似乎從未發生在我的白人同學身上。在造訪芝加哥某些高級住宅區時，也隨時可能遭到攔檢。在百貨公司採購聖誕節禮物時，卻被保全人員一直跟著。當我穿著西裝、打著領帶，在一天當中走過某條街道時，就會聽到汽車上鎖的聲響。

這種事情在我的黑人朋友、熟識、理髮店店員身上，都一再地發生。如果你很窮，或是勞動階級，或者住在一個簡陋的社區，或是沒有適當地表明自己是一個受人尊敬的黑人，那麼故事情節通常會有更壞的發展。對於這個國家的每個黑人男性，每個深愛黑人男子的女人，以及每對生下黑人男孩的家長來說，這並不是妄想症或「打種族牌」，或不

尊重執法人員。根據那天在劍橋發生的事情和黑人平常遭受的不平等待遇，我們幾乎可以肯定：一個身高五呎六吋（約一百六十八公分）、體重一百四十磅（約六十四公斤）、年紀五十八歲、有錢有名、在哈佛大學擔任教授的白人，因為兒時腿傷而拿著拐杖助行，站在自家門口卻被警察要求出示身分證明，因此火冒三丈對警察出言不遜，最後並不會被戴上手銬送進警局。

當然，我並沒有把這些話全說出來，也許我應該說才對。取而代之的是，我做出自認為很平凡的觀察。首先，我承認警察對民眾報案電話做出適當的回應，也說蓋茨是我的朋友，這意味著我可能有偏見。我說：「我不知道，我沒去過那裡，沒有看到所有事實，無法判斷種族在其中扮演什麼角色。但我認為這樣說是公正的：首先，這種事情發生在任何人身上都會很生氣；其次，劍橋警察在對方已經出示證明是自家門口時，還愚蠢地將人逮捕；再者，除了這個事件外，我想我們都知道，這個國家的執法人員長久以來就不合理地對待非洲裔美國人和拉美裔美國人。」

就是這樣，我離開晚間記者會現場，心想我在電視上花四分鐘談論蓋茨的事情，只是我花在談論醫療保健改革的一小段時間。

天啊，我錯了。隔天早上，我認為警察「愚蠢」行事被媒體大肆報導。警察工會代表認為我誹謗克勞利警官和執法人員，要求我道歉。匿名消息聲稱，警方遭到施壓，所以蓋茨這個案子被撤銷，不必上法院審理。保守派媒體幾乎毫不掩飾他們的喜悅，將我描述成菁英主義（專業自大）的黑人總統，支持關係良好的哈佛友人（大聲叫囂，打種族牌），欺負只是勞動階級、善盡職責的警察。在白宮每天例行的記者會事前簡報時，白宮發言人勞勃．吉布斯提出其他問題。之後，他問我是否願意考慮發布聲明澄清此事。

「我要澄清什麼？」我問。「我以為我第一次就說得很清楚了。」

「但是，人們認定的方式卻不一樣，他們認為您說警察很愚蠢。」

「我沒有說他們很愚蠢，我說的是他們的行為很愚蠢。兩者是有區別的。」

「我知道，但是……」

我說：「我們不必澄清。事情會過去的。」

隔天，這場風波還沒完沒了。相反地，這個報導完全蓋過其他一切，包括醫療保健改革的訊息。拉姆在國會山莊上聽到民主黨人士緊張地呼籲，他看起來似乎急到跳腳。你可能會以為在記者會上，我穿著黑人喜愛、顏色花稍的短袖套衫，親自咒罵那位警察。

最後，我同意一項損害控制計畫。我先打電話給克勞利警官，讓他知道我為使用「愚蠢行事」一詞感到抱歉。他很有禮貌也很幽默，我建議他和蓋茨來白宮一趟。我說，我們三個人可以喝喝啤酒，向這個國家展現出好人可以放下過去的誤會。後來，我馬上打電話給蓋茨，兩人都很高興地接受邀請。當天稍晚的記者會上，我告訴記者，我仍然認為警察在逮捕蓋茨方面反應過度，就像蓋茨對於抵達他家的警察反應過度一樣。我承認，我可以更仔細地修正我原先的評論。我透過內部民調專家大衛．西馬斯（David Simas）了解到很多事情。蓋茨這件事使我在白人選民中的支持率大幅下降，這比任職八年總統中任何活動造成的損失都大。更糟糕的是，這次損失的支持率後來並沒有完全恢復。

六天後，我和副總統拜登、克勞利警官和蓋茨，一起在白宮喝啤酒，我把這次聚會稱為「啤酒高峰會」。這是一次低調、友好、有點小尷尬的聚會。克勞利本人就跟他在電話上給我的印象一樣，是既體貼又正派的人，而蓋茨則表現出最好的一面。我們四個人大約談了一個小時，說到教養、工作、提高警察與非洲裔美國人社區之間信任和加強溝通方式。時間到了，克勞利和蓋茨感謝我的幕僚帶他們的家人參觀白宮。我開玩笑說，下次他們可以找更簡單的方式受邀到白宮。

他們離開後，我獨自坐在橢圓形辦公室裡回想整件事。蜜雪兒，以及像薇拉瑞．賈瑞特和馬丁．內斯比特這樣的黑人朋友，司法部長艾瑞克．侯德、駐聯合國大使蘇珊．萊斯和美國貿易代表羅恩．柯克（Ron Kirk）這樣的黑人高級官員，我們都習慣在以白人為主的機構裡，要發揮效益就要突破重重障礙。我們已經懂得克制對輕微藐視不做任何反應，隨時準備被白人同事懷疑，同時還要牢記，即便是最小心翼翼地談論種族，都有可能引起他們的些許恐慌。

儘管如此，我對蓋茨的評論引發大眾的反應，令我們所有人都感到驚訝。這是我接獲的第一個指標，意即黑人和警察的問題比世界上任何其他主題，更加分化美國人的生活。它似乎激起我們國家精神最深的暗

流，觸動最原始的神經，也許是因為它讓我們所有人（不管黑人或白人）聯想起，我們國家的社會秩序基礎從來沒有經過全體同意，也想到幾世紀以來國家支持白人對黑人和棕色人種的暴力行為，想到誰可以合法制裁暴力行為，以及這種權力如何行使和針對誰。在我們的部落思維深處，這些事情仍然比我們想承認的還重要得多。

我的思緒被薇拉瑞打斷了，她突然探過頭來看著我。她說，「啤酒高峰會」的報導整體來說獲得正面評價，但她承認接到許多不高興的黑人支持者來電抱怨。「他們不懂為什麼我們要卑躬屈節，讓克勞利感到賓至如歸。」

「妳怎麼跟他們說？」我問。

「我說，整件事已經讓您分心，您應該專注於治理國家，並讓醫療保健改革法案獲得通過。」

我點點頭。「那麼，我們的黑人幕僚……他們做何反應？」

薇拉瑞說：「年輕人都有些沮喪，但他們明白。他們知道您有許多要務在身，他們只是不喜歡看到您落入這種處境。」

「什麼處境？」我說。「是身為黑人，還是身為總統？」

說完這句話後，我們都放聲大笑。

第17章

到二○○九年七月底，眾議院所有相關委員會都通過某種版本的醫療保健法案。參議院衛生、教育、勞工和退休金委員會也已完成本身的工作。剩下的就是讓鮑庫斯帶領的參議院財政委員會通過一項法案。一旦那項法案通過後，我們可以將不同版本的醫療保健法案，合併成一個眾議院法案和一個參議院法案，在八月休會前各自通過這個合併法案，希望能在年底前將醫療保健法案送到我的辦公桌上，由我簽署通過。

但是，無論我們多麼努力，都無法讓鮑庫斯完成他的工作。我可以理解鮑庫斯工作延遲的理由：其他民主黨委員會主席，只要直接仰賴民主黨參議員投票支持，就能通過法案，不必考慮共和黨參議員的看法。但是，鮑庫斯主持的財政委員會卻不一樣，他繼續抱持希望能產生兩黨都支持的法案。但是，隨著夏季即將步入尾聲，這種樂觀情緒開始變成妄想。參議院共和黨領袖麥康諾和眾議院共和黨領袖貝納已經宣布，他們非常反對我們針對醫療保健改革所做的努力，認為這樣做代表醫療保健體系日後將由「政府接管」。共和黨知名策士弗蘭克．倫茨（Frank Luntz）公開一份備忘錄，指出經過市場調查，反對醫療保健改革的四十多條訊息。他從市調結果得出結論認為，激起群眾認為醫療保健改革等於「政府接管」，就是抹黑這項法案的最佳做法。從那時候起，保守派開始照這個劇本運作，將「政府接管」當成咒語一樣重複念誦。

來自南卡羅來納州的保守派參議員吉姆．戴銘特（Jim DeMint）向來大鳴大放，對於共和黨的意圖更是直言不諱。他在跟保守派活動分子的全國視訊會議上宣布：「如果我們能夠阻止歐巴馬這樣做，他就會慘敗，也會大受打擊。」

後續發展並不令人意外，被邀請參加跟鮑庫斯進行兩黨對話的三名共和黨參議員，現在只有兩人出席：格拉斯利和來自緬因州偏向溫和派的奧林匹亞．史諾。我和我的團隊竭盡所能地協助鮑庫斯贏得他們的支持。我一再邀請格拉斯利和史諾到白宮，每隔幾週打電話給他們，了解他們的意向。我們同意他們希望在鮑庫斯的法案草案上所做的許多更動。南希－安長期派駐在他們的參議院辦公室，還經常跟史諾共進晚

餐，所以我們開玩笑說她老公會吃味。

「告訴史諾，她可以寫整個草案了！」我和南希-安要去參加這類會議時，我跟她這樣說。「我們將稱這項法案為史諾計畫。告訴她，如果她投票支持，她可以住進白宮……我跟蜜雪兒會搬到公寓住！」

但是，我們仍然一無所獲。史諾為自己的中間派聲譽感到自豪，而且她很關心醫療保健（她九歲就成為孤兒，因為爸媽相繼罹癌和心臟病過世）。但是共和黨的極右派傾向，讓她在自己的黨團會議中更顯孤立，使她比以前更加謹慎。通常，她傾向於以研究政策細節作為自己未做決定的幌子。

格拉斯利的情況截然不同。他嘴上說得好聽，想幫助愛荷華州無法取得醫療保險的農民，說他們可以仰賴醫療保健法案。但是當希拉蕊在一九九○年代推動醫療保健改革時，格拉斯利卻支持另一項替代計畫，那項計畫在許多方面都跟我們提出的麻州式計畫相似，並附帶個人強制保險條款。跟史諾不同的是，格拉斯利很少在棘手問題上反對共和黨的領導。他一臉鬼鬼祟祟的表情和中西部慢條斯理的嘶啞嗓音，對醫療保健法案的這個或那個問題支吾其詞，卻沒有告訴我們怎樣才能讓他支持這項法案。白宮立法主任菲爾的結論是，格拉斯利只是按照麥康諾的要求將鮑庫斯放在一邊，試圖拖延這項法案的進度，阻止我們繼續進行議程的其餘部分。就連我這位坐鎮白宮的樂觀主義者也終於受夠了，要求鮑庫斯見面商談。

「時間到了，鮑庫斯，」我在七月下旬於橢圓形辦公室的一次會議上告訴他。「你已經盡最大的努力。格拉斯利決定不支持我們，他只是還沒把這個消息告訴你。」

鮑庫斯搖搖頭。他說：「總統先生，我很不同意你的說法。我認識格拉斯利。我認為，我們差一點點就能說服他。」他將拇指和食指比出一英寸的距離，一臉微笑地看著我，好像癌症患者發現治療方式，卻被迫跟愚蠢的懷疑論者解釋那樣。「我們就再給格拉斯利多一點時間，休會結束後再投票吧。」

當時我很想起身抓住鮑庫斯的肩膀，搖晃他直到他清醒為止。但我知道這樣做也於事無補。我的另一個想法是，考慮威脅在鮑庫斯下次競選連任時，保留政治支持，但是由於鮑庫斯在家鄉蒙大拿州的支持率更

勝過我，我認為這樣做也起不了作用。結果，我跟他爭論半個小時，終於同意他的計畫，延後黨派投票，等到九月國會重新開議的頭兩週，再將醫療保健改革法案付諸表決。



隨著眾議院和參議院的休會，而且雙方票數逼近，我們決定在八月起接連二週，在蒙大拿州、科羅拉多州和亞利桑那州等地的市政廳，舉辦醫療保健改革會議，因為這幾州居民對醫療保健改革的支持最不穩固。我的團隊建議蜜雪兒和女兒們加入我的行列，增添整個行程的溫馨氣氛，並建議我們沿途參觀一些國家公園。

這個建議讓我很高興。這樣一來，瑪莉亞和莎夏的暑假既能得到老爸的關注，還能享受暑假額外的樂趣，她們已經安排很多玩樂行程，包括跟朋友約出去玩，看電影，還有很多時間閒晃。通常，我晚上回家後走到三樓，發現日光浴室被穿著睡衣的八歲或十一歲小女生占據，這些小女生來白宮過夜，在充氣床墊上蹦蹦跳跳，爆米花和玩具撒了一地，她們看著尼克兒童頻道（Nickelodeon）播放的節目笑個不停。

但是，儘管我和蜜雪兒（在極有耐心的特勤人員的協助下）試圖讓我的女兒們有一個正常的童年，但就算並非不可能，我也很難像普通爸爸一樣帶她們四處玩耍。我們不能一起去遊樂園，不能在途中臨時停下來買漢堡。我不能像以前那樣，在懶散的週日下午，帶她們一起騎自行車。如今，帶她們吃一次冰淇淋或去一趟書店，都變成一項大工程，包括封路，還要特勤小組維護安全和應付無所不在的大批記者。

如果女兒們為此感到失落，但她們並沒有表現出來。不過，我卻強烈地感受這種失落，因為我可能沒有機會，暑假帶著瑪莉亞和莎夏長途旅行，像我十一歲時，母親和外婆帶著我和妹妹瑪雅，到美國本土旅行那樣。我們在那趟旅行玩了一個月，許多回憶仍然深植我心。不只因為我們去了迪士尼樂園（儘管那當然很重要），我們還在華盛頓州普吉灣（Puget Sound）退潮時挖蛤蜊，在亞利桑那州謝伊峽谷（Canyon de Chelly）谷底騎馬過河。從火車窗戶往外看著堪薩斯州一望無際的大草原，在黃石公園昏暗的平原上，偶爾看到一群野牛。每天玩累了住進汽

車旅館時，都拿起製冰機的冰塊開心地吃著，有時還可以跳進游泳池裡戲水，或者只是享受空調和乾淨的床單就樂不可支。那趟旅行讓我瞥見公路暢通無阻到令人頭暈，也讓我明白美國有多麼廣闊，而且處處充滿奇蹟。

我無法為我的女兒們複製這種經歷，因為我們都搭乘空軍一號，搭車時有車隊護送，不可能在豪生飯店（Howard Johnson's）這種地方過夜。我們很快就從甲地抵達乙地，路途上相當舒適，每天都是預先安排、由幕僚監控的活動，缺乏驚喜、意外事故和覺得無聊的情感交織，根本不算是一趟公路旅行。但是在八月的某一週，我跟蜜雪兒和女兒們擁有同樣的樂趣。我們到黃石公園看間歇式噴發的老忠實泉（Old Faithful），欣賞大峽谷放眼望去淨是土黃色的廣闊區域，女兒們還去滑水衝浪。晚上，我們一起玩桌遊，看著星空並為星座命名。每天哄女兒上床睡覺，儘管周遭一片慌亂，但我希望女兒心裡留下對人生願景的可能性，以及美國景觀之美的印記，就像我年少時那樣。而且，她們有一天可能會想起跟我們一塊旅行，知道自己是如此值得被愛，對生活如此著迷又充滿活力，也想起她們的爸媽最想做的，就是跟她們分享這些美景和願景。



當然，這趟西部旅行中，瑪莉亞和莎夏不得不忍受的事情之一是，她們的父親每隔一天就要離開一下，出現在大批群眾和電視攝影機前，並談論醫療保健。市政廳本身與我在初春時節舉行的市政廳沒有太大不同。人們分享有關現有醫療保健制度如何使家庭破產的故事，並詢問有關這個新法案可能如何影響其自身保險的問題。就連那些反對我們這樣做的人，都認真聆聽我有什麼話要說。

但是外面的氣氛卻很不一樣。我們正處於所謂的「茶黨之夏」（Tea Party summer）的運動中。這是一種有組織的努力，旨在將人們對改變中的美國真正擔憂的事，與右派政治議程結合起來。我們往返於每個地點，都會遇到數十名憤怒的抗議者。其中有些人透過擴音器大聲吶喊。有些人對我們比中指。許多人舉著標語，譬如：「歐記健保爛透

了」（Obamacare Sucks）或像「政府別碰我的聯邦醫療保險」這種無心地諷刺。一些人揮舞著竄改圖片，我看起來像希斯．萊傑（Heath Ledger）在電影《黑暗騎士》（*The Dark Knight*）中扮演的小丑，圖片上的我跟小丑一樣有著黑黑的眼睛和慘白的臉龐，看起來幾乎跟惡魔沒兩樣。還有一些人穿著殖民時期的愛國者服裝，舉起「不要踐踏我」的旗幟。他們最感興趣的事情似乎是，抹黑我。其中最能展現他們這股情緒的做法是，將我在總統大選期間，由塗鴉藝術家謝帕德．費爾雷幫我設計的知名海報改編：我的臉同樣出現在紅色、白色和藍色中，但是將「希望」（HOPE）一詞，改成「說不」（NOPE）。

這是美國政治中一股新竄起的強大勢力。它已經形成幾個月，起初只是反對問題資產紓困計畫和〈復甦法案〉的一小群烏合之眾和小規模的抗議。許多早期參與者顯然來自共和黨眾議員羅恩．保羅（Ron Paul）的總統競選活動，他們是一群不切實際的自由主義者。保羅呼籲取消聯邦所得稅和聯邦準備制度（Federal Reserve），轉向金本位制，並退出聯合國和北大西洋公約組織。里克．桑特利於二月在電視節目上，針對我們提出的住房提議大聲咆哮，為保守派活動分子的鬆散組織提供強有力的號召。不久後，隨著茶黨分會在全國各地激增，網站和電子郵件連結開始產生更大的召集力。在最初幾個月裡，他們沒有足夠的動力阻止振興經濟計畫的通過，而且在四月稅收日舉行的全國抗議活動，還沒有什麼規模。但受到保守派媒體名嘴（譬如：拉什．林博和格林．貝克〔Glenn Beck〕）背書協助下，加上當地和時任共和黨國會議員都擁護茶黨的標記，讓茶黨運動加速發展。

到了夏天，該組織開始集中精力，制止他們戲稱為「歐記健保」的可憎之舉，他們堅稱歐記健保將為美國帶來社會主義式、壓迫性的新秩序。我自己在西部市政廳進行相對安靜的醫療保健改革說明會時，新聞廣播開始播放全國各地國會事件的場景，眾議院議員和參議院議員突然在自家選區，遭到憤怒鬧事的群眾質問，加上茶黨成員故意破壞整個活動，導致某些政治人士乾脆取消公開露面。

我很難判斷究竟是什麼原因，導致這種情況發生。茶黨的反稅、反法規、反政府宣言，並不是什麼新鮮事。其基本故事情節大致為，腐敗的自由主義菁英們劫持聯邦政府，從辛勤工作的美國人口袋裡拿錢，以

便資助福利制度和獎勵企業親信。多年來，共和黨政治人士和保守派一直散播這種說法。事實證明，茶黨運動並不是其所聲稱的自發性草根運動。從一開始，像柯克兄弟贊助的倡議團體美國昌盛組織（Americans for Prosperity），以及在我就任總統後，一些保守派億萬富豪馬上參加由柯克兄弟在印第安泉舉辦的聚會，小心翼翼地醞釀這場運動。他們透過註冊網路的網域名稱，並獲得集會許可證，培訓組織者並贊助會議，最終提供茶黨所需的大部分資金、基礎設施和策略方向。

儘管如此，不可否認的是，茶黨代表共和黨內部真正的民粹主義浪潮。它由真正的信徒組成，具有與基層人民相同的熱情和不同程度的憤怒，就像我們在總統大選結束那幾天，看到莎拉．裴琳的支持者那樣。我理解其中一些憤怒，雖然我認為那是被誤導了。許多參加茶黨的工人階級和中產階級白人，幾十年來因為工資無法調漲，成本不斷攀升，以及失去退休有保障的穩定藍領工作，而感到生活困頓。布希和共和黨人並沒有為他們做任何事情，金融危機進一步使他們的社區陷於空洞。到目前為止，至少在我上任後，儘管每週注資超過一兆美元刺激支出和紓困，但是經濟狀況依舊持續惡化。對於原本就傾向支持保守派構想的人來說，當然認為這樣講言之有理：我的政策旨在拿他們的錢去幫助其他人（整件事就是騙局，而我是操縱者之一）。

我勉強尊重茶黨領袖如此迅速動員龐大支持者，妥善處理新聞報導，善用我在總統大選時採取的社群媒體策略和基層組織策略。我在整個政治生涯中，都致力於促進公民參與，藉此解決困擾美國民主的許多問題。我告訴自己，不可以只因為茶黨運動反對我的議程而抱怨，畢竟這股運動現在正激勵公民熱情參與。

但是隨著時間流逝，人們很難忽視驅動運動的一些較惱人的勢力。就像裴琳大會的情況那樣，記者在茶黨活動中，發現與會者把我比喻為動物或希特勒。活動標牌上，我穿得像非洲巫醫一樣，鼻孔上還有一根骨頭穿過，標題寫著「歐記健保即將出現在您附近的診所」。陰謀論無所不在，比方說：我的醫療保健法案將設立「死亡委員會」，評估人們是否應該獲得治療，為「政府鼓勵的安樂死」清除障礙；或說這項法案將使非法移民受益，說我這樣做是為了實現更大的目標，讓這個國家仰賴福利，這樣選民就會支持民主黨。茶黨也利用總統大選時一個流傳已

久的謠言，說我不只是穆斯林，而且我其實是在肯亞出生，因此憲法禁止我擔任總統。到了九月，關於本土主義和種族主義如何解釋茶黨崛起這個問題，已經成為有線電台節目辯論的主要話題，尤其是在前總統和終身南方人吉米．卡特對我提出極端辛辣的批評後，而卡特的這番言論也多半是基於種族主義觀點。

在白宮，我們決定對這一切都不做評論，不僅是因為阿克塞爾羅擁有大量數據告訴我們，白人選民、包括許多支持我的人在內，都對有關種族的言論反應不佳。而且原則上，我不認為總統應該公開抱怨選民的批評，這是總統的職責所在。我很快提醒記者和我的友人，歷任白人總統也都忍受惡意的人身攻擊和蓄意阻撓。

從更實際的層面來看，我看不出有什麼辦法可以弄清楚人們的動機，尤其是考慮到種族態度已經融入我們國家歷史的各個層面。茶黨成員支持「國家的權利」，是因為他們確實認為這是促進自由的最佳方式，還是因為他們繼續不滿聯邦政府干預，導致種族隔離制度告終和南方黑人政治勢力上升？保守派活動分子反對擴大福利國家的任何擴張，是因為他們認為這會削弱個人的積極性或自覺性，還是因為他們堅信這只會讓剛剛越過邊界的棕色人種受惠？無論我的直覺告訴我什麼，無論歷史書籍可能暗示什麼真相，我都知道將我的反對者貼上種族主義者的標籤，也無法為我提出的醫療保健法案贏得任何贊成票。

可以肯定的是：大部分美國人，包括我試圖幫助的一些人，都不相信我說的話。當時某天晚上，我看到「偏遠地區醫療」（Remote Area Medical）這個慈善組織的新聞報導，該組織在全國各地臨時設立的診所提供醫療服務，使用的是停在運動場和露天市集外面的拖車。在這則報導中，幾乎所有患者都是來自田納西州、喬治亞州和西維吉尼亞州的南方白人，這些人有工作，但是雇主沒有提供保險，或是保險的自付額太高。許多人開了數百英里（有些人通宵睡在車上，讓車子怠速運轉以保暖），跟幾百人在黎明前排隊等候，讓其中一位義診醫師幫忙拔掉被感染的牙齒、進行診斷減輕腹部疼痛或檢查乳房腫塊。民眾的需求如此之大，以至於在日落後才來求診的人都被拒於門外。

我發現這則報導既令人心碎又令人惱怒，簡直可以控告美國這個富裕國家辜負太多公民的期望。但我知道，這些等著免費看病的人幾乎都

來自共和黨的鐵票區，他們反對我們提出的醫療保健法案，並在茶黨的支持下，可能成為最強大的反對勢力。在我還是州參議員時，我開車在伊利諾州南部，或是後來在總統大選初期，造訪愛荷華州鄉村地區時，我都可以跟選民接觸。那時，我還沒出名到成為政治漫畫嘲諷的對象，這表示不管人們對這個有著外國名字、來自芝加哥的黑人有什麼成見，只要一段簡單的對話，一個友好的小手勢，就可以消除這些成見。在坐下來跟這些鄉親共進晚餐，或在露天市集上傾聽他們的抱怨時，我可能無法贏得他們的選票，甚至無法讓他們贊同大多數議題。但我們至少建立聯繫，而我們在這樣的偶遇後，彼此都了解到，我們同樣擁有希望，有要奮鬥的目標，以及必須堅持的價值觀。

我不知道現在是否仍然有可能這樣做，因為我的出現總有維安人員包圍，我的形象經過福斯新聞和其他媒體的過濾，而這些媒體的整個商業模式都取決於讓觀眾生氣和恐懼。我想相信跟群眾連結的能力仍然存在，但我的老婆卻不太確定。在這趟旅程結束的某個晚上，我們哄女兒上床入睡後，蜜雪兒在電視上看到茶黨集會，以及激起憤怒的旗幟和具煽動性的口號。她拿起遙控器關掉電視，一臉憤怒和放棄的表情。

「這是一趟旅行，不是嗎？」她說。

「怎麼了？」

「他們害怕你。害怕我們？」

她搖搖頭，睡覺去。



泰德在八月二十五日過世。喪禮那天早晨，波士頓的天空一片灰暗，當我們搭乘的飛機降落時，街道上還積著厚厚的雨水。教堂內部的景象是泰德這一生的縮影：前總統們和州長們、參議員和眾議員，以及幾百名現任與前任幕僚肩並肩地坐在長椅上，還有儀隊和懸掛國旗的棺木。但在這一天，他的家人和他的大多數子女所講的故事，才是重點所在。派崔克．甘迺迪（Patrick Kennedy）回想起自己氣喘發作時，父親用冷毛巾擦著他的額頭，直到他入睡。他描述父親是如何帶他去航行，即使面對洶湧的大海也無所畏懼。小泰德講了一個故事，在他因罹患癌

症失去一條腿後，父親堅持大家一起去滑雪橇，陪著他在積著厚厚白雪的山坡上跋涉，在跌倒時將他抱起，並在他想要放棄而落淚時，為他擦乾眼淚，最後兩人終於登上山頂，在白雪皚皚的坡道上競速。小泰德說，事實證明父親的世界沒有停止。整體來說，這是一個男子漢的寫照，他受到崇高理想和遠大抱負所鞭策，但也遭受巨大的損失和懷疑。他是成就許多大小事務的男子漢。

「我父親相信救贖，」小泰德說。「而且他從不屈服，也從未停止過嘗試糾正錯誤，無論是他自己還是我們的失敗結果。」

我把這些話放在心上回到華府，在那裡屈服的情緒日益盛行，至少在通過醫療保健法案這方面是如此。茶黨已經完成自己打算要做的事情，為我們的努力進行大量的公開宣傳，激起大眾的擔憂，說改革的代價太高、破壞性大，或者只會讓窮人受益。國會預算辦公室（Congressional Budget Office）是由專業人員組成，負責對所有基本法規的成本進行評估的獨立機構。該機構編製的一份初步報告顯示，眾議院提出的醫療保健法案需要的預算高達一兆美元。雖然國會預算辦公室評估的預算在這項法案經過修改和釐清後，必定會大幅減少，但是這個數字登上頭條新聞後，就讓反對者找到很好的理由對我們迎頭痛擊。現在，來自搖擺選區的民主黨參議員和眾議員都感到恐懼，他們堅信推動這項法案等於執行自殺任務。共和黨人放棄要與國會議員進行協商的所有藉口，呼應茶黨的訴求，「讓醫療保健法案入土為安」。

這一切帶來的唯一好處是，它幫助我讓鮑庫斯從試圖安撫格拉斯利的癡迷中清醒。九月初，我跟他們兩人在橢圓形辦公室開會，鮑庫斯終於看清事實。我耐心地聽著格拉斯利說出，他為何對最新版的醫療保健法案仍然抱持質疑的五個新理由。

「查克，我問你一個問題，」我最後這樣說。「如果你剛剛提到的建議，馬克斯全盤接受，你會支持這項法案嗎？」

「嗯……」

「是否有任何變化，不管是什麼，讓我們可以拿到你這一票呢？」

格拉斯利抬起頭，在跟我目光交會前，他尷尬地沈默了。

「總統先生，我想我不會支持。」

我想我不會支持。

在白宮，大家的士氣迅速低落。團隊中的某些成員開始詢問，是否應該收手，尤其是拉姆。先前經歷過希拉蕊醫療改革法案失敗後，他很清楚我的民調數字日漸下滑，意味著搖擺區民主黨國會議員選舉將大受影響，其中有很多人是我親自徵召並協助當選，更不用說這種民調數字將對我在二○一二年總統大選有何影響。我們在一次資深幕僚會議上討論各種選擇，拉姆建議我們設法以大幅縮減的計畫，跟共和黨協商，或許允許六十至六十五歲的民眾購買聯邦醫療保險，或是擴大兒童健康保險計畫的項目。「新計畫不會包含您所想要的一切，總統先生。」他說。「但還是可以幫助很多人，也讓我們更有機會推動其他議程的進展。」

房間裡有些人同意了，有些人認為現在說放棄還太早。菲爾回顧國會山莊的談話後說，他認為還有一個方法可以只靠民主黨的票數，通過一項全面性的醫療保健法案，但他承認這項做法是否能有勝算還不敢打包票。

「總統先生，我認為您要思考的問題是，您覺得自己幸運嗎？」

我看著他，微笑地說：「我們在哪裡，菲爾？」

菲爾猶豫了一下，覺得我的問題有點離題。「橢圓形辦公室？」

「我叫什麼名字？」

「巴拉克．歐巴馬。」

我笑了。「巴拉克．海珊．歐巴馬。我跟你一起在橢圓形辦公室。兄弟，我一直都覺得自己很幸運。」

我告訴團隊，我們要堅持下去。但老實說，我的決定跟我的幸運程度沒有多大關係。拉姆的風險評估並沒有錯，也許在不同的政治環境中，在不同的問題上，我可能已經接受他那縮減計畫與共和黨協商的想法。但是，在這個問題上，我並未發現任何跡象顯示共和黨領導人會給我們一線生機。我們受傷了，他們想要看我們慘敗，無論我們提出多麼些微的改革，他們一定會找出不跟我們合作的所有理由。

不僅如此，一項縮減的法案將無法幫助數百萬名、跟綠灣的克里茲卡同樣面臨絕望的人民。只因為他們的總統沒有足夠的勇氣、技能或說服力，消除政治喧囂並完成他所認為對的事情，而讓這些人失望，任由他們自生自滅。這種想法是我無法忍受的。



當時，我在八個州舉辦市政廳說明會，我堅持要以廣義和複雜的術語，解釋醫療改革的意義。我接受電視直播，接聽全美最大非營利組織樂齡會（AARP）會員打來的電話，回答從聯邦醫療保險的涵蓋範圍差異到生前遺囑等相關問題。深夜待在條約廳裡，我仔細看過持續更新的備忘錄和電子表格，確保自己了解「風險通道」（risk corridor）和再保險上限（reinsurance cap）的重點。如果我有時對充斥在媒體的大量錯誤信息感到沮喪，甚至發怒，我感謝團隊願意加倍努力，堅持到底不放棄，即使奮戰變得更加醜陋，而且失敗的機率仍然很高。這種韌性驅動著整個白宮工作同仁。丹尼斯．麥克多諾有次向每個人發了貼紙，上面寫有「擊敗冷嘲熱諷」（FIGHT CYNICISM）。這變成一句有用的口號，也是我們的信仰。

阿克塞爾羅知道我們必須試著做出一番大事，重新帶動大家對醫療保健的辯論，因此建議我在國會聯席會議前，找一個黃金時段發表談話。阿克塞爾羅跟我解釋，這樣做風險很高，但有可能旗開得勝。在過去十六年中，這種做法只用過兩次，但能讓我有機會直接面向數百萬名觀眾。我問到另外兩次聯席會議前的電視演說。

「最近一次是小布希在九一一恐怖攻擊事件後，向恐怖主義宣戰。」

「那另外一次呢？」

「柯林頓談論他的醫療保健法案。」

我笑了。「嗯，結果很好，不是嗎？」

儘管柯林頓那次電視演說並沒有促使醫療保健法案通過，但我們仍然認為值得一試。在勞動節過後的第二天，我跟蜜雪兒爬進總統座車後座，駛向國會山莊東側入口處，步上七個月前到眾議院門口走過的台階。糾儀長宣布總統夫婦蒞臨、中央走道上的燈光、電視攝影機、掌聲、握手，至少在表面上看來，一切都跟二月時沒有兩樣。只是這次前往議事廳的心情有所不同，我勉強露出微笑，空氣中有一種緊張和質疑的氣氛。也許只是我的心情不同。我就任總統後感到的雀躍或個人勝

利，很快就被一股更堅定的信念取代：我下定決心，要把總統這項工作做好。

那天晚上，我大概用一個小時，盡可能直截了當地解釋，我們的改革提案對那些正在觀看這場演說的家庭意味著什麼：這項提案將如何提供付得起的服務，為有需要的人提供保險，但也為已經有保險的人提供重要保護；這項提案如何防止保險公司歧視已有疾病的人，並消除讓克里茲卡這樣的家庭承受財務重擔的理賠給付限制。我詳細介紹這項計畫將如何幫助老年人支付救命藥品，要求保險公司支付日常檢查和預防性照護，而無須額外付費。我解釋說，有關政府接管和死亡委員會的謠傳根本是無稽之談，這項法案不會增加財政赤字，現在就是讓全民健保成真的時候。

幾天前，我收到泰德的來信。那是他在五月寫的信，但他交代薇琪等到他過世後再拿給我。這是一封長達兩頁的告別信，他十分感激我投身醫療保健改革，並將此事稱為「我們社會未完成的偉大事業」，也是他此生的目標。他補充說，他會死得安心，因為他努力多年想完成的目標，目前在我的督導下終將成真。

因此，電視演說那天晚上，我引用泰德的來信，結束我的演說，希望他的話能激勵全國國民，就像他的話對我的鼓舞一樣。他寫道：「最重要的是，我們面臨一個道德問題，不只政策的細節，就連社會正義的基本原則，以及我們國家的品格都牽連在內。」

根據民調數據顯示，我在國會的談話至少在短期內加強社會大眾對醫療保健法案的支持。就我們的目的來說，更重要的是，此舉似乎讓搖擺不定的國會民主黨人更挺直腰桿，支持醫療保健法案。但是，這項演說並沒有改變議事廳中任何一位共和黨人的想法。在我的演說進行不到三十分鐘，當我揭穿這項法案將讓無證移民加入保險是假消息時，來自南卡羅來納州、當了五任共和黨眾議員的喬．威爾森（Joe Wilson）在座位上傾身向前，一臉憤怒地指著我的方向大喊道：「你說謊！」

在短短一秒鐘內，整個議事廳被一股震驚的沈默籠罩住。我轉過身去尋找那個騙子（議長裴洛西和副總統拜登也看著我，裴洛西做出驚訝的表情，而拜登則是搖搖頭）。當時我很想離開講台，往走道走去，然後拍打這個人的頭。相反地，我只是回答說：「事實不是那樣」，然後

繼續我的演講。民主黨人則朝著威爾森的方向發出噓聲。

根據眾人的記憶，聯席會議演說時從未發生過這種事，至少在現代沒有。威爾森此舉在國會迅速引發兩黨的批評。隔天早上，威爾森為他的失禮行徑公開道歉，他打電話給拉姆並請拉姆代他向我致歉。我對此事輕描淡寫並告訴一名記者，我欣然接受威爾森的道歉，而且我深信我們都會犯錯。

然而，我不由得注意到，這些新聞報導聲稱威爾森這次發飆後，其競選連任的線上捐款在一週內急遽上升。顯然，對於許多共和黨選民來說，威爾森是英雄，他敢在權力面前說真話。這個跡象顯示出，茶黨及其在醫療界的盟友不僅實現將醫療保健法案妖魔化的目標，也達成更多事。他們將我妖魔化，這樣做就等於向所有共和黨國會議員傳達這項訊息：只要跟反對我的執政有關，以往的規則就不再適用。



儘管在夏威夷長大，但我從未學過駕駛帆船，那不是我家人負擔得起的消遣。然而在接下來的三個半月當中，我感受到我想像中，水手們在公海上遭遇殘酷風暴的感覺。這項工作一直很艱巨，有時還很單調，就像水手一樣，有時需要修補漏水處，並把積水往外倒，因此工作變得更加艱難。要在不斷變化的風向和海流中保持速度和航向，就需要耐心、技巧和注意力。但是一段時間以來，我們由衷地感激自己倖存下來，我們重新相信，我們終將靠岸。而我們就憑著這股信念，推動日常的工作。

首先，經過幾個月的延遲，鮑庫斯終於在參議院財政委員會，針對醫療保健法案展開辯論。他的版本仿效我們一直在使用的麻州模式，但是對於無保險者的補貼比我們期望的要少得多。我們堅信他用對富人增加的稅收，代替對所有雇主資助的保險徵稅。值得讚揚的是，這項討論整體來說既有實質意義又不譁眾取寵。經過三週的詳盡討論，法案以十四比九的差距獲得通過。史諾甚至決定投贊成票，讓我們至少從共和黨拿到一票。

然後，議長裴洛西精心設計一個可以對抗共和黨的強烈反對，讓合

併版本的法案在眾議院迅速通過的做法，並在二○○九年十一月七日進行投票（該法案其實已經擱置一段時間，但裴洛西一直不願將其帶到眾議院，並迫使眾議員們進行艱難的政治投票，直到她有信心參議院的努力不會動搖）。我們心想，如果我們能夠讓整個參議院在聖誕節休會前通過法案的類似合併版本，然後我們就可以利用一月來協商參議院版本和眾議院版本之間的差異，將合併後的法案送交參議院和眾議院批准，最後讓這項法案有幸能在二月前送到我的辦公桌上簽署通過。

如果真能這樣，那可是一件了不起的事，而且這件事就要仰仗我的老朋友哈利．瑞德。瑞德是參議院多數黨領袖，秉持對人性的質疑，認為要讓醫療保健法案的最終版本通過，就不能指望史諾（瑞德這樣跟我說，「當麥康諾真的把她掐緊了，她會像廉價西裝一樣皺起來」）。為了克服共和黨阻撓議事進行的可能性，瑞德承受不起六十人黨團會議中的任何成員跑票。就像〈復甦法案〉一樣，該法案賦予黨團會議每位成員極大的權限，可以要求法案進行修改，無論他們的要求多麼目光短淺或考慮不周。

這種狀況無法促成高尚的政策考量，但對瑞德來說卻不成問題。他可以調動人馬，削減交易，並對參議員施加壓力，這一點無人能出其右。在接下來的六個星期中，隨著合併法案在議事廳提出，以及關於程序問題展開冗長的辯論，唯一重要的部分都發生在瑞德辦公室裡。他在那裡跟不願支持者單獨會談。逐一了解讓他們願意支持的條件。有些人想為自己最看好、立意良善但微不足道的計畫籌募資金。參議院最自由派的幾位成員喜歡反對大藥廠和私人保險企業的巨額利潤，突然對在其所屬州內醫療器材製造商獲得的巨額利潤毫無質疑，並迫使瑞德縮減對該產業課徵的稅收。參議員瑪莉．藍筑（Mary Landrieu）和本．尼爾森則要求，讓路易斯安那州和內布拉斯加州額外獲得數十億美元的聯邦醫療補助，共和黨將這些讓步稱為「收買路易斯安那州」(the Louisiana Purchase)和「給內布拉斯加州回扣」（the Cornhusker Kickback）。

無論參議員們提出什麼條件，瑞德都願意接受。有時，是太心甘情願地接受。瑞德擅長跟我的團隊保持聯繫，讓菲爾或南希－安有機會阻止可能對我們改革的核心部分產生不利影響的立法變動。但偶爾，他會為自己想要刪減的某項交易努力奮鬥，我就不得不打電話干涉。聽到我

持反對意見時，他往往寬容以對，但並非毫無怨言。他想知道如果他照我的方式去做，他如何能讓法案通過。

「總統先生，您比我更了解醫療保健政策，」他在一次談話中說。「但是，我了解參議院的運作，好嗎？」

以往，參議院領導人常以政治分贓、互投贊成票通過對彼此有利的法案，以及贊助配給等惡名昭彰的策略，通過像〈民權法案〉或雷根於一九八六年簽署的稅改法案，或新政這類方案。相較之下，瑞德的方法相當溫和。但是，那些法案的通過，是在華府大多數政治交易不會上報、二十四小時新聞週期還未出現的年代。對我們而言，在參議院打的這場爛仗根本是一場公關夢魘。每當瑞德的法案為了安撫另一位參議員而更動時，記者們就掀起一輪有關「幕後花絮」的新故事。先前我在聯席會議前發表演說，讓大家對醫療保健改革的努力產生好感，很快就因為這些事情消失了。而且，當瑞德在我的祝福下，決定將醫療保健法案中一項名為「公營健保選項」的項目去掉時，情況變得更加糟糕。

從醫療保健辯論的開端起，左派政策狂熱者催促我們修改麻州模式，讓消費者可以在線上「交易平台」選購保險項目，而不僅僅是從安泰人壽和藍十字藍盾保險公司（Blue Cross Blue Shield）這類業者購買保險，也能向政府新成立並經營的保險公司購買保險。保險公司當然對「公營健保選項」這個構想持反對態度，認為他們無法跟沒有營利壓力的政府保險計畫競爭。當然，對於支持公營健保選項的人來說，這正是關鍵所在：強調政府保險的成本效益，並暴露私人保險市場的浮報浪費和不道德。他們希望透過公營健保選項，為單一保險人支付制度鋪路。

這個構想很好又具有足夠的吸引力，裴洛西將其納入眾議院法案中。但在參議院方面，我們要讓公營健保選項獲得六十票支持，票數還差得很遠。參議院衛生與教育委員會法案中，有一個簡短的版本，要求任何政府經營的保險公司跟私人保險公司收取相同的費率。這當然會違背整體民意的目標。我跟我的團隊認為，可能的讓步或許是，只在保險業者很少、無法提供實質競爭的地區，才提供公營健保選項，而公營實體有助於降低整體保險費。但是民主黨團中偏向保守派的成員卻難以接受這種提議，包括康乃狄克州的喬．李伯曼（Joe Lieberman）在內的參議員，就在感恩節前不久宣布，無論如何，他都不會投票贊成包含公

營健保選項的法案。

當有消息說公營健保選項已從參議院法案中刪除後，左派激進人士大發雷霆。前佛蒙特州州長、曾為總統候選人的霍華．狄恩將其稱為「美國參議院醫療保健改革的本質崩潰」。他們特別生氣的是，瑞德和我似乎迎合李伯曼的突發奇想。李伯曼是自由派鄙視的對象，在二○○六年民主黨初選中因為一貫鷹派作風支持伊拉克戰爭而落敗，後來被迫脫黨參選。說到李伯曼，這不是我第一次選擇實事求是，不跟他賭氣：儘管上次總統大選時，他支持好友約翰．麥肯，我和瑞德只好趕緊撤銷他在各種委員會的工作，我們知道無法讓他脫離黨團會議，讓我們少掉可靠的一票。我們這樣做是對的，李伯曼一直支持我的國內議程。但是他決定醫療保健改革條款的明顯權力，強化一些民主黨人的看法，認為我對敵人的態度比對盟友的態度更好，也認為我不理會幫助我當上總統的進步主義者。

我發現整個紛擾令人惱怒。「這些人不理解六十張票有什麼意義嗎？」我跟幕僚發牢騷。「我是否應該告訴無法獲得保險的三千萬人，他們將不得不再等十年，因為我們無法讓他們獲得公營健保選項？」

不只是來自朋友的批評最傷人，這些批評也給民主黨人帶來直接的政治後果。這些批評讓支持我們的群眾感到困惑（一般說來，他們根本不知道公營健保選項到底是什麼），也讓我們的黨團會議開始區分派系，使我們更難齊心協力獲得讓醫療保健法案通過所需的票數。這些批評也忽略一個事實，那就是美國歷史上所有偉大的社會福利發展，包括社會安全生活補助金和聯邦醫療保險，起初並不完善，後來才逐漸建立起來。藉由先發制人地將可能是重大（但不完美）的勝利，編造成痛苦的挫敗，這些批評讓長久以來士氣低落的民主黨潛在選民，出現名為「如果什麼都沒改變，幹嘛去投票？」症候群，導致我們日後更難在選舉中獲勝，也更難推動讓國家得以進步的法案。

我告訴薇拉瑞，共和黨人基於一個理由，傾向於跟我們唱反調，為什麼雷根可以領導聯邦預算、聯邦赤字和聯邦勞動力的巨額增幅，還能被共和黨忠實支持者捧為成功縮小聯邦政府的傢伙。他們明白在政壇中，傳聞往往跟實際達成的事情一樣重要。

我們沒有公開提出這些論點，儘管在我擔任總統的其餘時間中，每

當民主黨利益團體抱怨我們無法反抗政治重心，沒有達到他們的所有要求，我們在白宮內部就以「公營健保選項」簡稱這類情況。取而代之的是，我們盡力讓民眾安心，提醒不滿的支持者，當我們合併眾議院和參議院的法案時，我們將有足夠的時間微調法案。瑞德繼續做他該做的事，包括在原定假期休會期間，讓參議院繼續開議。正如他所預言的，史諾冒著暴風雪到橢圓形辦公室，親自告訴我們，她會投反對票（她聲稱是因為瑞德急著要讓法案通過，但傳聞是麥康諾威脅史諾，如果她投贊成票，就要剝奪她在小企業委員會〔Small Business Committee〕的職級職位）。但這些都不重要，在聖誕夜，在連續二十四天的辯論後，華府被白雪覆蓋，街道上幾乎空無一人。參議院以六十票通過參議院版的醫療保健法案，名為〈患者保護與平價醫療法案〉（Patient Protection and Affordable Care Act，簡稱ACA）。這是參議院自一八九五年以來，第一次在平安夜進行投票。

幾個小時後，我回到空軍一號的座位上，聽著蜜雪兒和女兒們討論波波第一次搭機適應良好，而我們正要前往夏威夷度假。我覺得自己開始放鬆一些。我心想，我們會做到的。我們還沒達成目標，但是感謝我的團隊、感謝裴洛西和瑞德的協助，以及許多民主黨國會議員投票支持，我們終於將整件事情拉回正軌。

但我根本不知道，我們快要遇到大麻煩了。



我們在參議院能提早終結冗長辯論，是因為一個原因。泰德在八月去世後，麻州議會修改該州法律，允許州長、也就是民主黨人德瓦爾．派屈克（Deval Patrick）任命一位代理人，而不是讓議席在補選前保持空缺。但這只是權宜之計，現在，原定於一月十九日舉行補選，我們需要一位民主黨人贏得這個席位。對我們來說幸運的是，麻州恰好是美國最支持民主的州之一。在過去三十七年當中，從未選出共和黨參議員。民主黨提名州檢察長瑪莎．考克莉（Martha Coakley）為麻州參議員候選人，而且民調數字一直保持兩位數的領先優勢，對手是名氣並不響亮的共和黨州參議員史考特．布朗（Scott Brown）。

隨著競選活動看似順利進行，我跟我的團隊在一月初那兩週，忙著協調出讓眾議院和參議院的民主黨人接受的醫療保健法案。整個過程並不愉快。參議院與眾議院互相輕蔑是華府長久以來的傳統，這種情況甚至傳承到黨派身上。參議員通常認為眾議員行事衝動、目光短淺又消息不靈通，而眾議員則傾向於認為參議員既囉嗦又自負，而且效益不彰。到二○一○年年初，這種輕蔑已經變成徹底的敵視。眾議院民主黨人厭倦看到多數人揮霍無度，而他們的激進主義者受制於參議院更保守的民主黨人。他們堅稱參議院版本的法案沒有機會在眾議院通過。參議院民主黨人也厭倦眾議院嘲笑他們來譁眾取寵，他們同樣頑強。拉姆和南希 - 安居中促成參眾兩院都能接受的法案，但他們的努力似乎沒有任何進展，就連最模稜兩可的條款也引發爭執，雙方互相咒罵並威脅要退出。

這種情況持續一個星期後，我實在受夠了。我打電話給裴洛西、瑞德和雙方協商代表，請他們到白宮商談。一月中旬，我們連續三天坐在內閣會議廳的桌子旁邊，有條不紊地處理所有糾紛，整理出眾議院成員必須在哪些方面考慮到參議院的限制因素，以及參議院在哪些方面必須做出讓步。我一直提醒大家，我們不能失敗，如果我們必須在下個月每天晚上都這樣開會才能達成協議，那麼我們勢必會這樣做。

儘管進展緩慢，但我對我們的前景仍然懷抱希望。也就是說，直到某天下午，我在阿克塞爾羅的小辦公室前停下來，發現他和梅西納像兩名醫生一樣，傾斜上半身盯著電腦螢幕，像在檢查末期病患的X光片。

「怎麼了？」我問。

「我們在麻州遇到問題，」阿克塞爾羅搖搖頭說。

「情況有多糟？」

「不妙，」阿克塞爾羅和梅西納異口同聲地說。

他們解釋說，我們的參議員候選人考克莉以為自己理所當然會當選，所以忙著跟議員、捐助者和勞工大老打交道，而不是聽聽選民的心聲。更糟糕的是，她在補選前三週還去度假，這項舉動引發媒體全面抨擊。在此同時，共和黨參議員候選人布朗的競選活動卻相當成功。布朗憑藉著平易近人的態度和討人喜歡的外表，更不用說他開著小卡車在麻州各個角落傾聽民意。布朗有效地利用勞工階級選民的擔憂和挫敗，這些人因為景氣不好而陷入困境，而且由於麻州已經提供所有居民健康保

險，所以認為我對通過聯邦醫療保健法案的癡迷是浪費許多時間。

顯然，這些令人緊張的民調數字，以及我的團隊和瑞德打去關心的電話，都沒有讓考克莉驚覺事態不妙。在補選前一天，當記者問起她的競選行程時，她對這個問題置之不理地說：「要我站在芬威球場（Fenway Park）外面？在寒風中？握手？」她這樣講是故意諷刺布朗在元旦當天，在波士頓這個傳奇球場外造勢。每年，美國國家冰球聯盟（NHL）都會在這個球場，舉辦波士頓棕熊隊（Boston Bruins）和費城飛人隊（Philadelphia Flyers）的冬季經典賽。在一個崇拜體育球隊的城鎮裡，球場就是接觸到大多數選民的最佳場所。

「她沒這麼說吧，」我傻眼了。

梅西納盯著他的電腦點點頭。「《環球報》（*The Globe*）網站上就這麼寫。」

「不……！」我呻吟著，我抓著阿克塞爾羅的西裝領子，誇張地搖晃他，然後像蹣跚學步的小孩發脾氣時那樣跺腳。「不不不！」當我的思緒飛快，想著這件事會有什麼牽連時，我的肩膀往下一沈。「她輸了，不是嗎？」我最後這樣說。

阿克塞爾羅和梅西納根本不必回答。在補選前那個週末，我還搭機前往波士頓，參加考克莉的一場造勢大會，力圖挽救頹勢。但是一切為時已晚，布朗輕鬆獲勝。全國頭條新聞都談到「驚人的翻盤」與「歷史性的大勝」。華府的定論既迅速又無情。

歐巴馬的醫療保健法案玩完了。



即便到現在，我還是不太能理解麻州補選失敗這件事。也許，大家的見解是對的。也許，如果我在上任第一年沒有這麼急著推動醫療保健法案，而是將所有對外發表的意見和聲明，都專注於就業和金融危機，我們或許可以在那場補選中獲得勝利。當然，如果我們手邊要處理的事情少一些，我和團隊可能會早些注意到那些警訊，更努力地指導考克莉，並且去麻州參與更多競選活動。但同樣可能的是，由於當時麻州經濟情況嚴峻，我們沒有辦法做些什麼，所以我們微不足道的干預，可能

無法改變整個歷史的發展。

我知道當時我們大家都覺得，我們犯了一個很大的錯誤。政治名嘴們也發表高見。媒體專欄呼籲我換掉團隊成員，從拉姆到阿克塞爾羅都被一一點名。我沒有特別注意這些報導。我認為所有錯誤都是我的錯，而且我為建立這種文化感到自豪（無論是在競選期間，還是在白宮內部），當事態往不利的方向發展時，我們不會找代罪羔羊。

但是，拉姆很難將這些閒言閒語置之不理。在華府度過大部分事業生涯後，每日新聞週期就是他保持紀錄的方式，不只是他在執政團隊中的表現，也是他在世上的定位。他一直希望獲得這座城市輿論人士的好評，但他也清楚贏家有多快淪為輸家，以及在發生任何失敗後，白宮工作人員將遭到多麼殘酷的嚴厲批評。以這次的情況來說，他覺得自己遭受不公平的對待：畢竟，他比任何人更早警告我，太早推動醫療保健法案，在政治上會招致何種危險。就像我們在受傷或委屈時都會做的事，拉姆忍不住向鎮上的朋友吐苦水。不幸的是，那些朋友交遊廣闊。大概在麻州補選結束的一個月後，《華盛頓郵報》專欄作家達納．米班克（Dana Milbank）寫了一篇文章，他為拉姆大力辯護，還說「歐巴馬的最大錯誤是沒有聽取拉姆對醫療保健的建議」。文中還概述為何縮減規模的醫療保健法案，才是比較明智的策略。

我在這場奮戰中落敗，而幕僚長好像跟我漸行漸遠，這種情況當然很不理想。儘管我對這篇專欄文章不滿意，但我不認為拉姆故意對外這麼說。我把此事歸因於壓力狀況下的粗心大意。但是，並非所有人都可以那麼快原諒拉姆。薇拉瑞很保護我，她就非常生氣。考克莉的落敗已經動搖其他資深幕僚的反應，讓大家的情緒從憤怒轉為失望。有一天下午，拉姆懊惱地走進橢圓形辦公室。他說，那不是他的本意，但他讓我失望了，並準備提出辭呈。

我說：「你不能辭職。」我承認他把事情搞砸了，但他必須跟團隊其他成員一起善後。我還告訴他，他一直是很棒的幕僚長，我確信這種錯誤不會再犯，而且我需要他善盡職守。

「總統先生，我不確定……」

我打斷他的話，「你知道，你真正應受的懲罰是什麼嗎？」我邊拍拍他的背，邊帶著他走向門口時這麼說。

「是什麼？」

「你必須讓這個難纏的醫療保健法案通過！」

我仍然認為這件事可能並不像表面上看起來那樣瘋狂。我們最初的計畫是在眾議院民主黨和參議院民主黨之間，協商出一個法案，然後在參眾兩院通過該法案。現在，這件事已經不可能做到了；我們只有五十九票，永遠無法避免冗長的議事辯論。但是我們收到麻州補選結果當晚，菲爾告訴我，我們還有一條路可走，而且不必再回到參議院交涉。如果眾議院可以不做任何更動地通過參議院版的醫療保健法案，那麼這項法案就可以直接送到我的辦公桌上，經過我簽署後正式生效。菲爾認為隨後可以採用參議院名為預算調解的程序，跟財務密切相關的法案只要經過五十位參議員的同意，而不是通常需要的六十位參議員同意才能通過。這將使我們能夠透過個別立法，對參議院版的醫療保健法案進行有限的改進。不過，這樣做仍然沒有規避這個事實，那就是我們還是必須要求眾議院民主黨人，接受他們原先拒絕的醫療保健改革版本，一個沒有公營健保選項、要徵收工會反對的凱迪拉克稅，而且跟五十個州交易拼湊而成，而不是人們可以透過全國單一市場購買保險的法案。

「您仍然感到幸運嗎？」菲爾苦笑地問我。

其實，我沒有感到幸運。

但是，我對眾議院議長充滿信心。

二○○九年走過的風風雨雨，只是增強我對裴洛西立法本領的讚賞。她強悍務實，擅長帶領意見不一的黨團成員。她經常公開捍衛眾議院民主黨同僚在政治上站不住腳的立場，同時私底下跟他們磋商，為了完成工作而做出無法避免的妥協。

隔天，我打電話向裴洛西說明，我的團隊已經草擬一個大幅縮減的醫療保健法案作為備案，但我還是希望讓參議院版的醫療保健法案在眾議院通過，並需要她的支持才能做到。在接下來的十五分鐘，我聽她滔滔不絕地闡述她的看法，說參議院版的法案為何有瑕疵，黨團成員為什麼這麼生氣，以及參議院民主黨人為何如此膽怯，目光短淺又無能。

「所以，妳的意思是支持我這麼做嘍，」當她終於停下來喘口氣時，我這麼問她。

「好吧，總統先生，這根本不是一個問題，」裴洛西不耐煩地說。

「我們都進行到這種地步了，現在當然不能放棄。」她想了一會兒。然後，彷彿想出後續能用來說服黨團成員的一個說法，她補充說：「如果我們放棄了，就等於是獎勵共和黨這麼胡作非為，不是嗎？我們不會讓他們得逞的。」

掛斷電話後，我抬頭看著菲爾和南希-安，他們一直在堅毅桌前閒晃，聽著我（大都保持沈默）跟裴洛西講電話，設法從我臉上看出發生什麼事。

「我愛那個女人，」我說。



即使議長全力以赴，但召集眾議院通過法案所需的選票，也是一項艱巨的任務。除了必須費力說服進步派人士，支持根據鮑庫斯和李伯曼的敏感度擬定的法案，而在離期中選舉不到一年，布朗卻在補選時輕易獲勝，這件事嚇到每位還想參選連任的溫和派民主黨議員。我們需要一些東西來幫助這種前景無望的說法，並讓裴洛西有時間帶動議員。

結果，我們的對手給了我們所需要的東西。幾個月前，眾議院共和黨黨團會議邀請我參加，訂於一月二十九日舉辦的年度靜思會的問答討論。預計醫療保健這個主題可能會被提出來討論。我們在開會前建議他們，向媒體開放這項活動。不論貝納是因為不想處理被排除在外的記者推擠的麻煩，還是因為布朗勝選讓他勇氣大增，最後他同意這麼做。

當初，他真不應該這麼做。在巴爾的摩平凡無奇的飯店會議室裡，由黨團會議主席麥克．彭斯主持，有線電視台現場直播每次的交談，我站在台上一個小時二十二分鐘，回答共和黨眾議員的各個問題，主要是關於醫療保健的問題。對於觀看者來說，這次會議證實從事該議題者已經知道的事情：絕大多數共和黨人根本不清楚自己如此強烈反對的法案究竟是什麼，也不完全確定他們提出替代方案的細節為何（甚至有沒有替代方案），而且他們沒有能力在保守派媒體嚴密保護外的情況下，討論這項主題。

回到白宮，我建議我們透過邀請參眾兩院正副議長和兩黨國會領導人，到布萊爾宮參加一整天的醫療保健會議，這樣做對我們有利。我們

再次安排直播，這次是透過公共事務有線電視C-SPAN，並再次允許共和黨人採用任何形式，提問他們想問的任何問題。有過上次措手不及的經驗後，這次共和黨準備一個腳本。眾議院共和黨黨鞭艾瑞克．康特帶來眾議院法案的副本，長達二千七百頁，並將副本放在他前面的桌上，象徵著政府對醫療保健的失控。貝納堅稱我們的提案是「危險的實驗」，我們應該重新擬定提案。麥肯則對幕後交易做出嚴厲批判，讓我一度想要提醒他總統大選已經結束。但當涉及到實際政策，當我問共和黨領導人，他們到底提出什麼建議來幫助降低醫療業務成本，保護既有疾病者，並讓三千萬名無法取得健康保險的美國人獲得保險時，他們的答案就像格拉斯利幾個月前造訪橢圓形辦公室的答案一樣老套。

我敢肯定，那週在電視上觀看保齡球賽的人，比觀看這場對話五分鐘的人還多。可以肯定的是，我在這兩場會議中所說的話，都不會對共和黨的行為產生任何影響（除了激勵他們日後在我出席他們的黨團會議時，禁止電視台記者在場）。重要的是，這兩次活動如何讓眾議院民主黨人重新振作起來，提醒他們，我們在醫療保健議題上處於正確的位置。與其著重於參議院法案的缺點，他們應該將這項法案要為幾百萬人提供協助的承諾銘記在心。



到三月初，我們已經確認參議院的議事規則，將使我們能夠透過調解，整理參議院法案的部分內容。我們提高補助，以幫助更多人。我們削減凱迪拉克稅以安撫工會，並擺脫「給內布拉斯加州回扣」和「收買路易斯安那州」這兩種尷尬情況。薇拉瑞的公眾參與團隊表現出色，他們收集美國家庭醫師學會（American Academy of Family Physicians）、美國醫學協會、美國護理學會（American Nurse Association）、以及美國心臟學會（American Heart Association）的簽名支持文件。另外，一個由倡議團體和志工組成的基層組織，則負責教育大眾並向國會施壓。美國最大的保險公司之一——安森保險公司（Anthem）宣布將保費調漲三九％，更加提醒人們對當前醫療保健體制的不滿。當美國天主教主教會議（United States Conference of

Catholic Bishops）宣布無法支持醫療保健法案（堅信這項法案的措詞並未清楚說明，禁止將聯邦補助用於墮胎），這時一位意想不到的盟友出現了。卡蘿．基翰（Carol Keehan）修女語氣柔和，永遠面帶笑容，帶領全國天主教醫院。這位六十六歲、仁愛修女會（Daughter of Charity）的修女不僅堅持該法案的通過，對履行其組織照顧病人的使命至關重要，她還為此與主教決裂。她激勵天主教婦女教團和組織的領導人，代表五萬多名修女，簽署一份支持該法案的公開信。

「我愛修女，」我跟菲爾和南希 - 安這麼說。

儘管做了這些事，但我們加總起來仍然比通過法案所需票數至少還缺十票。大眾的意見仍然相當分歧。媒體已經沒有什麼新鮮事要寫，沒有其他可能讓政治變得容易的戲劇性姿態或政策調整。現在，成功或失敗完全取決於三十多名代表搖擺選區的民主黨眾議員，他們都被告知如果投票贊成參議院版的醫療保健法案，可能會讓他們失去席位。

我每天大部分時間都跟這些眾議員一對一交談，有時是在橢圓形辦公室，但更多是透過電話商談。其中一些人只關心政治，他們密切監視所屬選區的民調數字，以及選民的來信和電話。我設法讓他們明白我誠實的評估：當這個法案通過後，大家會更加支持醫療保健改革法案，儘管情況可能要到期中選舉後才有改善。我也表明，投票反對醫療保健法案更可能讓民主黨支持者跑票，而不是爭取到共和黨支持者和無黨派人士的選票。而且，無論他們做什麼，六個月後的命運最有可能取決於我個人的政治地位。

有些民主黨眾議員正在為自己提出的其他非相關計畫或法案尋求白宮支持。我就委請拉姆和皮特．勞斯，看看我們能做些什麼。

但是，這些對話大都不具交易性質。我以迂迴的方式，知道這些民意代表們想要釐清自己是誰，以及他們的良知要求他們怎麼做。有時候，我只是聽他們講述這樣做對自己的利弊得失。通常，我們比較激勵我們步入政壇的原因，談論第一次選舉的興奮之情，以及我們希望完成的所有事情，還有自己和家人為此做出的犧牲，也談到在一路上幫助我們的人。

就是這樣。最後，我會跟他們這樣說：重點在於，擁有保留給極少數人且難能可貴的機會，可以讓歷史往更好的方向發展。

令人振奮的是，通常這樣講就夠了。儘管在所屬的保守派選區遭到強烈反對，但政壇老將還是決定採取行動，譬如來自印第安納州南部的巴倫．希爾（Baron Hill）、北達科他州的厄爾．波默洛伊（Earl Pomeroy），以及密西根州上半島的虔誠天主教徒巴特．斯圖帕克（Bart Stupak）等人。其中，斯圖帕克曾跟我一起合作，修改法案中對墮胎補助的措詞，到讓天主教徒的他可以投票贊成的地步。另外，政壇新秀也加入我們的行列，譬如：科羅拉多州的貝琪．馬基（Betsy Markey），或俄亥俄州的約翰．博奇里（John Boccieri）和賓州的派崔克．墨菲（Patrick Murphy）這二位伊拉克戰爭退役的年輕人，都被視為民主黨中的後起之秀。實際上，往往是那些損失最大的人，最不需要我多說什麼。湯姆．派瑞羅（Tom Perriello）時年三十五歲，從人權律師轉任國會議員，他在共和黨支持者占大多數的選區獲得勝選，開始為維吉尼亞州的選民發聲。他向我解釋，他決定投票支持的原因。

他對我說：「比起連任眾議員，還有更重要的事情。」

要找到憎恨國會的人不難，有些選民認為國會山莊到處都是裝腔作勢的人和懦夫，認為大多數民意代表都受到說客和大金主的操控，而且都渴望權力。當我聽到這樣的批評時，我通常會點頭並承認，有些人確實符合這種刻板印象。我承認，看著眾議院或參議院議事廳日常發生的紛亂，甚至會削弱意志最堅決者的士氣。但我也要將派瑞羅在醫療保健法案投票前跟我說的話，告訴人們。我描述他和許多人在初次當選不久後就決定這麼做。我們當中有多少人接受這樣的考驗，被要求冒險從事我們長久夢想、要為更良善之事而努力？

在華府能找到這樣的人。在政壇，同樣也能找到這樣的人。



醫療保健法案的最終投票於二○一○年三月二十一日舉行，離我們第一次白宮高峰會和泰德意外現身已有一年多。西廂的每個人都如坐針氈。菲爾和議長都進行非正式的人數統計，顯示我們已經克服困難，但僅能險勝。我們知道，一、兩位眾議員突然改變主意跑票總是有可能的，而我們幾乎沒有（如果有的話）票數可以少。

我還擔心另一件事，我沒有讓自己一直去想這件事，但這件事打從一開始就在我的腦子裡打轉。現在，我們為這個由九百零六頁內容組成、將影響數千萬名美國人生活的法案進行整理、辯護、為其煩惱並做出讓步。〈平價醫療法案〉（The Affordable Care Act）是濃縮的，全面的，在政治上只受到一方的支持，而且肯定是不完美的。現在，這項法案必須實施。當天下午稍晚時，在我和南希—安經過一輪最後催票後，我起身望著窗戶，往南草坪方向看去。

我告訴她：「這條法律最好發揮效力，因為從明天開始，我們就要為美國的醫療保健體制負責。」

我決定不去看眾議院議事廳在一開始那幾個小時進行的初步演說，我等著跟副總統和其他團隊成員，一起在晚上七點三十分左右，在羅斯福廳裡觀看眾議院的實際投票情形。當眾議員按下電子投票面板上的「贊成」或「反對」按鈕時，累積票數統計就會投射到電視螢幕上。當「贊成」票數慢慢增加，我能聽到梅西納和其他人喃喃自語地說：「再來……再來。票數終於達到二百一十六票，比我們所需要的票數還多一票。最後，我們的法案以七票險勝，表決通過。

房間裡爆出歡呼聲，人們互相擁抱並舉手擊掌，彷彿他們剛剛目睹自家球隊擊出再見全壘打。拜登抓住我的肩膀，他那出了名的笑容甚至比平時更燦爛。「您做到了，老弟！」他說。拉姆和我擁抱，他帶了十三歲的兒子札克（Zach）到白宮觀看投票。我俯身告訴札克，由於他的父親，好幾百萬人生病時將獲得醫療照護。札克笑了。回到橢圓形辦公室，我打電話向裴洛西和瑞德道賀。打完電話後，我發現阿克塞爾羅站在門口，他的眼睛有點紅。他告訴我，投票後他需要一個人在辦公室裡待一會兒。因為這件事讓他回想起，他和老婆蘇珊在女兒蘿倫（Lauren）第一次癲癇發作時所經歷的一切。

「謝謝您堅持到底，」阿克塞爾羅哽咽地說。我將手放在他身上，感覺自己的情緒高漲。

「這就是我們做這項工作的原因，」我說。「在這裡，成就此事。」

我邀請所有協助這項法案通過的人，到官邸參與私人慶祝活動，總共約有一百名賓客。當時，瑪莉亞和莎夏正在放春假，蜜雪兒帶她們去

紐約玩幾天，所以我獨自一人在家。那天晚上非常暖和，我們可以到戶外在杜魯門陽台（Truman Balcony）上閒聊。華盛頓紀念碑和哲斐遜紀念堂在遠處被燈火照亮，而我平日戒酒的規矩，今天倒是可以破例。我手拿一杯馬丁尼到處走，我擁抱並感謝菲爾、南希—安、珍和凱瑟琳所做的努力。我跟數十名基層幕僚握手，其中有許多人我從未見過，他們很榮幸能站在那裡。我知道他們在幕後辛苦地工作，整理數據，準備草稿，發布新聞稿並回答國會質詢。我想讓他們知道他們的工作有多重要。

對我來說，這種慶祝活動很重要。贏得總統大選後，我們在格蘭特公園度過的夜晚真的非比尋常，但那只是一個承諾，尚未兌現。而這個夜晚對我來說更有意義，我的承諾，兌現了。

大家一直待到午夜過後才離開。我沿著走廊走到條約廳，波波縮在地板上。牠整個晚上大部分時間都跟我的賓客們在陽台上，牠穿過人群，希望有人拍拍牠的頭，或有小點心掉下來給牠吃。現在，牠看起來很疲倦，準備睡覺了。我蹲下來抓抓牠的後腦勺。我想到泰德，也想到媽媽。

多麼美好的一天！

Part5

世事就是如此

The World as It Is

第18章

就像打招呼成為我的第二天性，每次搭乘陸戰隊一號、空軍一號，或與我們的部隊互動時，我漸漸對我肩負三軍統帥的角色，處理國事變得更有效率也更加習慣。隨著我和執政團隊對反覆出現的外交政策人士、場景、衝突和威脅愈來愈熟悉，「總統每日簡報輯」變得更簡潔。過去看似模糊不明的關係，如今在我眼中無比清楚。我脫口就能說出阿富汗不同盟軍的駐點、哪些盟軍作戰時可以信賴、哪些伊拉克部長狂熱信奉民族主義、哪些部長對伊朗言聽計從。其中牽扯太多利害關係、問題又太複雜，實在難以完全當成例行公事。我開始對於自身責任萌生體悟，猶如想像拆彈專家剪線前的心情，或高空走鋼索表演者離開平台的感覺，得學習如何全神貫注、拋開多餘恐懼，同時盡量避免太過放鬆，以免馬虎而犯下錯誤。

但有一項工作，我絕對不許自己習慣。大約每週一次，助理凱蒂會在我的辦公桌上擺一個文件夾，裝著給陣亡士兵家屬的慰問信，我必須親自簽名。簽名前，我會關上辦公室大門，打開文件夾，每封信都停頓過目，像誦咒般大聲念出名字，設法在腦海中勾勒眼前年輕男性（陣亡士兵鮮少是女性）的形象，以及他過往人生的樣貌：成長與求學的地方、舉辦生日派對和夏天游泳戲水形塑的童年、參加過的運動校隊、想念過的甜心。我會想著他的父母，偶爾還有妻小。我都在一封封信上慢慢簽名，小心避免左手側握的鋼筆弄髒沈甸甸的米色信紙。假如簽名不符合我的要求，我就會要部屬再印一封，深知自己所做的一切都無法彌補。

我並不是唯一會寄這類慰問信的人。勞勃．蓋茲也會致信給伊拉克和阿富汗陣亡士兵的家屬，不過我們兩人很少談及此事。

我與蓋茲培養出緊密的工作關係，平時固定在橢圓形辦公室開會。我覺得他為人務實、穩重又直率令人欣賞，可以冷靜又自信地論述個人觀點，偶爾也懂得改變想法。他管理五角大廈的手腕幹練，讓我即使覺得有時他管到我頭上，也願意不予計較。他勇於改革國防部的陳痾，尤其懂得管控國防預算。他有時不大好相處，年輕白宮幕僚格外容易惹他

生氣，加上年齡、成長背景、經驗與政治傾向的差異，我們兩人稱不上是朋友，但在彼此身上看到共同的工作倫理與責任感——不僅是對託付我們維護國家安全的人民負責，更是對我們每日見證的英勇軍人與其家屬負責。

我們兩人在大多數國家安全問題上判斷一致，這毋寧有其助益。例如，二○○九年初夏，我與蓋茲都謹慎又樂觀地看待伊拉克的局勢，意思並不是當地前景一片美好。當時，伊拉克的經濟一團糟——戰爭摧毀了該國許多基礎建設，全球油價暴跌也耗盡國家預算——加上國會陷入僵局，伊拉克政府甚至連最基本的工作都窒礙難行。當年四月，我短暫訪問伊拉克，曾建議時任總理的馬里奇接納必要的行政改革，並且向伊拉克境內遜尼派和庫德族表達實質善意。他的回應有禮卻有戒心，明顯排斥麥迪遜「聯邦論文集第十號」（Federalist No. 10）的精神。就馬里奇看來，伊拉克由什葉派占多數，自己的政黨聯盟又贏得最多選票，遜尼派和庫德族卻提出不合理的要求阻礙進步，任何遷就伊拉克少數民族利益或保護其權利的主張都在找麻煩，他只是因為美國施壓而勉強配合。

這次對話足以提醒，光憑選舉無法產生有效運作的民主；除非伊拉克找到強化其公民體制的方法，政治領袖也養成妥協的習慣，否則該國將難以走出困境。不過，馬里奇與政敵透過政治來表達敵意與不信任，而不是直接拿起槍桿子，已算是一種進步。即使美軍撤出伊拉克人口重鎮，伊拉克蓋達組織發起的恐怖攻擊次數依然持續下降。根據我們指揮官的報告，伊拉克維安部隊的表現穩定進步。我與蓋茲一致認為，未來幾年美國得在伊拉克扮演關鍵角色——提供建議給重要部會參考、訓練維安部隊、打破派系間的僵局，並協助籌措國家重建所需資金。但除非出現重大逆轉，否則美國的伊拉克戰爭終於要結束了。

阿富汗就是另一回事了。

我在二月批准增兵，遏止了塔利班勢力在部分地區擴散，還要努力確保當地總統大選如期舉行。但我們的軍隊無法挽救該國深陷暴力與衝突的惡性循環。由於阿富汗境內戰鬥加劇的範圍擴大，美軍傷亡人數激增。

阿富汗人的傷亡數也在攀升，愈來愈多平民遭到戰火波及，無論是

自殺攻擊，或叛軍埋設益趨精密的路邊炸彈，都奪走許多條人命。阿富汗對美國部分戰術益發不滿——例如夜間突襲疑似窩藏塔利班戰士的民宅——這在阿富汗人眼中既危險又擾民，但我們指揮官認為為達目標實屬必要。在政治方面，總統卡爾札伊爭取連任的策略主要是收買當地政治掮客、恐嚇對手，還狡詐地挑撥族群派系之間的矛盾。在外交方面，我們與巴基斯坦高層交好，卻似乎改變不了他們繼續容忍塔利班在境內設立安全據點。同時，蓋達組織在巴基斯坦邊境地區重整旗鼓，構成的威脅與日俱增。

由於缺乏重要進展，我們都急切要看到新任阿富汗美軍司令斯坦利．麥克里斯托將軍對這種情況如何反應。八月底，麥克里斯托率領的軍事暨民間幕僚小組在阿富汗住了數星期後，按蓋茲在麥克里斯托執掌聯軍時的要求，交出一份由上到下的整體評估報告。數天後，五角大廈把報告送到白宮。

未見明確答案，反而帶起新一波問題。



麥克里斯托的評估報告中，詳細說明了我們已知的狀況：阿富汗的局勢很糟，而且每下愈況，塔利班有恃無恐，阿富汗軍隊疲弱、士氣低落。卡爾札伊最後勝選，但競選過程不乏暴力與舞弊，他仍在領導的政府被人民認為腐敗又無能。不過，引起眾人注意的是報告結論。麥克里斯托為了扭轉局勢，提出了反叛亂（COIN）行動，這項戰略旨在圍堵叛亂分子並加以邊緣化，不僅要與之作戰，同時也要提升該國社會整體的穩定性——最好略微平息民眾的怒火，避免他們投入戰鬥。

麥克里斯托這項戰略不僅比我在春天採納的里德爾報告建議更為大膽，還要求把當時駐軍再增加至少四萬名士兵，等於在不久的將來，駐阿富汗的美軍會接近十萬人。

「反戰總統的頭銜可以丟了。」阿克塞說。

我實在很難不想自己好像被擺了一道：五角大廈起初同意我原先較溫和地增加一萬七千名士兵與四千名教官，僅僅是暫時在策略上讓步，之後才有機會繼續增兵。對於採取何種做法，執政團隊內部的分歧在二

月開始益發嚴重。參謀長聯席會議主席穆倫與裴卓斯都支持麥克里斯托的反叛亂戰略，主張若執行得不到位，失敗的機率極高，而且在敵軍與盟軍眼中，恐會顯得美國缺乏決心。希拉蕊與潘內達迅速附和。蓋茲原本對美軍在素以抵抗外國占領聞名之地擴軍是否明智表達關切，反應較為慎重，但告訴我麥克里斯托確實說服了他：少數兵力並不管用，若我們與阿富汗維安部隊密切合作來保護當地居民，並加強訓練我們的士兵尊重阿富汗文化，便可望避免一九八○年代讓蘇聯頭痛的種種問題。與此同時，老喬與許多國安會顧問則認為，麥克里斯托的提議顯示軍方肆無忌憚，再度打算把國家拖入徒勞無功、代價高昂的國族打造工程。我們理應只要專注打擊蓋達組織的反恐工作。

　　我在讀完麥克里斯托長達六十六頁的評估報告後，也抱持同樣的懷疑態度。就我看來，報告缺乏明確的退場機制；根據他的計畫，單單是讓美國駐軍減少到目前的水準，就需要花費五到六年的時間，而成本更是咋舌——每增加一千名士兵，至少需要花十億美元。戰事爆發近十年來，部分服役中的弟兄姊妹已是第四次到第五次派駐阿富汗，如今恐將面臨更多傷亡。而有鑑於塔利班如此頑強、卡爾札伊政府運作失靈，增兵也難以保證成功。蓋茲與眾將領雖表達支持計畫，但也書面坦承「只要政府持續腐敗與剝削人民」，美軍就無法穩定阿富汗局勢。短期內，我實在看不到有滿足這項條件的半點可能。

　　不過，部分殘酷的事實仍讓我無法斷然拒絕麥克里斯托的提案。現狀難以維持，我們絕對不能讓塔利班重新掌權，又需要更多時間來訓練更精良的阿富汗維安部隊，並鏟除蓋達組織及其首腦。雖然我對個人判斷頗具信心，但不能忽視多位經驗豐富將軍的一致建議，畢竟他們成功穩定了伊拉克部分局勢，又已身陷阿富汗激烈的戰事之中。因此，我指示吉姆．瓊斯和湯姆．多尼倫舉辦多場國安會會議——避開國會政治角力與媒體牢騷怨言——按部就班地研究麥克里斯托的提案細節，看其是否符合我們先前明定的目標，再敲定最佳行動方案。

　　結果，這些將領另有盤算。就在我收到報告兩天後，《華盛頓郵報》刊登了對裴卓斯的專訪，他在訪問中宣稱，想要打贏阿富汗戰爭就得大幅增兵，同時擬定「後援充足又全方位」的反恐戰略。大約十天後，我們剛在戰情室針對麥克里斯托的提議結束第一次討論，穆倫就出

現在參議院軍事委員會事先安排的聽證會上提出相同論調，認為該戰略只要有任何縮水，就不足以擊敗蓋達組織，阿富汗恐淪為未來攻擊美國本土的基地。數天後的九月二十一日，《華盛頓郵報》刊出鮑勃．伍德華（Bob Woodward）私下取得的麥克里斯托報告摘要，標題為〈麥克里斯托：不增兵就「打敗仗」〉（MCCHRYSTAL: MORE FORCES OR “MISSION FAILURE”）。緊接在後的是麥克里斯托接受電視節目《六十分鐘》（*60 Minutes*）的專訪，還在倫敦發表演講，一再鼓吹反叛亂戰略優於其他選項。

此舉引發的反應可想而知。舉凡約翰．麥肯和林賽．葛蘭姆（Lindsey Graham）等共和黨鷹派人士利用將領們發動的媒體攻勢，繼續老調重彈地說我應該「聽從當地指揮官的意見」、答應麥克里斯托的要求。每天都有類似的新聞報導，炒作著白宮與五角大廈之間日益擴大的嫌隙。專欄作家指責我「猶豫不決」，質疑我是否有膽量在戰時領導國家。拉姆說，他在華府工作這麼多年，從來沒見過五角大廈這般精心操作宣傳戰來逼總統就範。拜登說得更乾脆：

「這他媽太離譜了。」

我同意。我的執政團隊內部分歧洩漏給媒體已非頭一遭，但這是我擔任總統期間，首度感覺到底下人馬在自行其是，便決定以後絕對不能再發生類似情事。穆倫在國會作證後不久，我請他與蓋茲到橢圓形辦公室見我。

等我們三人統統坐下、我幫他們倒了咖啡後，我才開口：「好，我難道沒有說希望有時間來評估麥克里斯托的報告嗎？還是你們五角大廈根本懶得尊重我？」

兩人在沙發上不自在地蠕動。我就像平常一樣，生氣也不會拉大嗓門。

「從我宣誓就職的那一天起，」我繼續說，「我就不遺餘力地營造一個健全環境，希望聽取每個人的意見。而且我覺得自己把話說得很清楚，凡是對國家安全來說有必要的決定，反對聲浪再大我都願意承受。這點我有說錯嗎，鮑勃？」

「沒錯，總統先生。」蓋茲說。

「所以，我才建立好一套流程，要決定是否該付出數千億美元，派

遣數萬名士兵到極度危險的戰區，卻看到自己任命的最高軍事首長繞過正當程序，公開發表自己的立場，這讓我不得不納悶：是不是因為他們自認經驗比較豐富，才懶得回答我的問題？是不是因為我比較年輕，沒有服過兵役的關係？還是因為他們排斥我的政治立場……？」

我停頓半晌，把問題留給他們思考。穆倫清了清嗓子。

「總統先生，我想我可以代表您底下所有將領，」他說，「我們對您與總統一職都有最崇高的敬意。」

我點了點頭，然後說：「好吧，麥克，我相信你的話。我也向你保證，針對麥克里斯托的提案，我會參考五角大廈的建議，以及我認為最符合國家利益的原則來做決定。但在那之前，」我邊說邊探過身子，以強調接下來所說，「我真的不希望又在早報頭版看到自己的軍事幕僚對我下指導棋。這樣可以嗎？」

他同意了。我們便繼續討論其他事宜。



回想起來，我仍願意相信蓋茲，他說穆倫、裴卓斯或麥克里斯托並未講好要逼我就範（儘管他後來承認從可靠消息來源得知，麥克里斯托的幕僚中有人向伍德華洩漏了報告內容）。我明白，他們三人的動機在於真心相信自身的立場正確，認為在公開發言或新聞聲明中提出誠實的評估、毋需考慮政治後果，是秉持著軍官專業守則。蓋茲也立即提醒我，穆倫的直言不諱同樣惹怒過小布希總統，另外他也說得沒錯，白宮資深官員往往也有同樣毛病，試圖在檯面下操縱媒體。

但我也認為，這個插曲顯示在小布希時期，軍方已習慣予取予求，以及基本政策決定交給五角大廈與中情局拍板（這些決定不僅攸關戰爭與和平，還包括美國需優先處理預算、外交目標，以及國安與其他價值之間的可能取捨）。背後的緣由不難看出：九一一事件後，瀰漫著不惜代價也要阻止恐怖分子的衝動，而白宮不願多加過問以免扯後腿；軍方被迫幫入侵伊拉克的決定收拾善後；社會大眾理所當然地認定，相較於擬定政策的文職人員，軍方更有能力也更值得信賴；國會只想規避承擔艱巨外交政策問題的責任；記者團可能對肩上別著星星的將領過於必恭

必敬。

舉凡穆倫、裴卓斯、麥克里斯托與蓋茲等人個個都是名副其實的領袖，萬分專注於眼前的艱巨任務。他們填補了權力的空缺。美國有幸讓這些人擔任要職，而在伊拉克戰爭後期，他們多半做出了正確判斷。但正如我當選前夕首度在伊拉克與裴卓斯見面時所說， 總統的職責是要綜觀全局，避免目光狹隘，以權衡軍事行動的成本與效益，同時考量國家強盛的其他要素。

正如同策略或戰術的細節分歧，這類基本問題——諸如文職掌控決策、總統與軍事幕僚在美國憲法體系中各自的角色，以及每人在決定戰爭事宜上的種種考量——成了阿富汗論戰的潛台詞。而正是在這些問題上，我和蓋茲的分歧更加明顯。身為華府數一數二精明的政治操盤手，蓋茲比任何人都清楚國會壓力、社會輿論與預算限制。但對他而言，這些都是需要繞過的障礙，而非供決策參考的合理因素。在阿富汗問題的辯論中，他一下就把拉姆或拜登可能提出的反對意見歸結為「政治手段」，包括麥克里斯托的計畫每年恐耗費三百到四百億美元的額外支出，以及阿富汗在經歷近十年的戰爭後可能倍感疲憊。

蓋茲有時會在他人面前質疑我對戰事做出的承諾，以及當年三月採取的戰略，這些也被他貼上「政治手段」的標籤。他難以看清的是，自己不屑一顧的政治手段，其實是民主的正常運作方式，該發揮作用——我們的任務不僅要打敗敵人，更要確保該國在此過程中不會被榨乾。數千億美元是要砸在導彈與前沿作戰基地上頭，還是挹注於學校或兒童醫療？這些問題並非無關緊要，反而是國家安全的核心。他對於目前的駐兵有著強烈的責任感，亦真心盼望他們有機會完成任務，這點值得敬佩，但同樣有群熱忱又愛國的美國人，只在意能否少派年輕人去冒險犯難。



思考這些事也許不屬於蓋茲的工作，但這是我的工作。於是，從九月中旬到十一月中旬，我在戰情室先後主持了九次會議，每次耗時二到三小時，評估麥克里斯托的提案，審議時間之長在華府成了一樁話題。

雖然我跟蓋茲與穆倫談話後，阻止了高層將領公開大發議論，但洩密、匿名引述與任意揣測仍經常在媒體上出現。我盡力阻擋外界的噪音，因為我知道許多強烈抨擊我的人士，都是當初積極推動或遭煽動支持入侵伊拉克的政論名嘴與所謂的專家。

實際上，支持麥克里斯托計畫的論點之一，就是該計畫類似裴卓斯在美國增兵伊拉克期間的反叛亂戰略。整體而言，裴卓斯強調訓練當地兵力、改善地方治理與保護當地平民，而非不斷奪取領土或對叛亂分子趕盡殺絕，這點確實有其道理。但二○○九年的阿富汗不同於二○○六年的伊拉克，兩國的局勢迥異，需要不同的解決方案。隨著戰情室會議一次次召開，結論也愈發清晰：麥克里斯托為阿富汗所設想的反叛亂戰略太過廣泛，不僅超越摧毀蓋達組織所需手段，更非我任期內可以達成的目標，而且難保不會以失敗收場。

約翰．布倫南再次強調，塔利班之所以不同於伊拉克蓋達組織， 是因為其深入阿富汗社會結構，實在難以根除。塔利班確實支持蓋達組織，但並無跡象顯示其在阿富汗境外密謀攻擊美國與盟友。我國駐喀布爾大使暨前將領艾江山（Karl　Eikenberry）懷疑卡爾札伊政府的改革魄力，憂心大量派兵會把戰事更加「美國化」，卡爾札伊便不必承受壓力而依然故我。麥克里斯托提出的增兵與撤兵時間表拉得很長，看起來不大像按照伊拉克戰爭的模式，反而更像是長期的占領，拜登才會忍不住質疑：對於明明在巴基斯坦活動的蓋達組織，我們幾乎僅靠無人機來鎖定攻擊，如今卻要投入十萬兵力重建隔壁的阿富汗。

至少在我面前，麥克里斯托等將領都盡責地針對這些疑慮一一回應，有時回答得頗具說服力，有時則不然。儘管他們不厭其煩又好聲好氣地說明，仍難以掩飾個人專業判斷受到挑戰的挫敗感，尤其那些沒當過兵的人士的質疑（拜登曾多次向麥克里斯托說明反恐成功的要件，但每次只要一開口，麥克里斯托便會瞇起雙眼）。白宮幕僚與五角大廈的關係愈趨緊張，國安會想及時取得資訊卻感覺遭到敷衍，而蓋茲也因為覺得國安會管太多而心生惱怒。這股不滿甚至蔓延到了政府部門內的關係。參謀長聯席會議副主席詹姆斯．「哈斯」．卡特賴特與道格拉斯．路特（Douglas　Lute）中將（他是小布希政府最後兩年國安會副顧問，素有「戰區統帥」〔war　czar〕之稱，我請他繼續留任）才剛同意幫助

拜登擬定需要較少兵力、改以反恐為主的替代方案，在五角大廈的威信立即下滑。與此同時，希拉蕊認為艾江山規避國務院官方管道的做法形同抗命，打算把他換掉。

平心而論，到了第三輪或第四輪的PowerPoint投影片簡報、戰區地圖、斷斷續續的直播訊號，再加上無所不在的螢光燈、難喝咖啡與悶臭的室內空氣，所有人都受夠阿富汗、受夠開會，也受夠彼此了。至於我嘛——好吧，姑且說這是我宣誓就職以來，辦公室沈重氣氛最明顯的時刻。但我努力壓下情緒，面不改色地問問題、做筆記，偶爾在幕僚擺我面前的便條紙空白處塗鴉（大都是抽象圖案，有時是人臉或沙灘風景，像飛越棕櫚樹的海鷗與海浪）。但我的挫折感不時湧現，特別是聽到有人面對一針見血的問題時，又重拾我們要增兵以示「決心」的論調。

「這句話到底是什麼意思？」我常會問，有時語氣過於尖銳。我們的決定要繼續將錯就錯嗎？有誰認為我們在阿富汗再耗十年，可以令盟國刮目相看，又讓敵人倍感恐懼？我後來告訴丹尼斯，這不禁讓我想起一首童謠，內容是有位老太太為了抓蒼蠅而吞下蜘蛛。

「她最後吞下一整匹馬。」我說。

「然後就死了，想也知道。」丹尼斯說。

有時，在結束這些馬拉松般的會議後，我會漫步回到橢圓形辦公室附近的小池屋抽根菸，享受著當下的靜默，感受緊繃的背部與肩頸。這不僅是坐太久的徵兆，也反映我的心境。我想，假如阿富汗的問題攸關決心那就好了——單純憑著意志、鋼鐵與烈火來解決即可。林肯試圖拯救聯邦時如此，羅斯福在珍珠港事件後也是如此，當時擴張主義勢力威脅著美國與世界各國的存亡。這類情況下，你得運用一切資源發動全面戰爭。但在此時此刻，我們面臨的威脅千真萬確（無國界的極端恐怖分子網絡、其他流氓國家處心積慮要取得大規模毀滅性武器）但非存亡攸關，所以缺乏遠見的決心不僅無用還會危害，導致我們誤入戰爭、一古腦掉進兔子洞，被迫管理著不毛之地、養出殺都殺不完的敵人。正由於美國有無與倫比的軍力，才可以選擇戰鬥的對象、時間與方式。若堅稱有鑑於美國的安全與領導世界的地位，必須每次都全力一搏，時間愈久愈好，毋寧是毀棄道德責任，從中獲得的踏實感也是自欺欺人。



二○○九年十月九日早上六點左右，白宮接線生把我從睡夢中吵醒，說勞勃．吉布斯在線上。我的幕僚鮮少一大清早來電，我的心一沈：難道發生恐怖攻擊了？還是天災？

「您獲頒了諾貝爾和平獎。」吉布斯說。

「什麼意思？」

「他們幾分鐘前才剛宣布。」

「怎麼會頒給我？」

吉布斯巧妙地無視這個問題。他說，法夫斯會在橢圓形辦公室外頭等我，一起研擬我該發表的聲明。我掛上電話，蜜雪兒問我發生何事。

「我要拿諾貝爾和平獎了。」

「太棒了，親愛的。」語畢，她便翻過身去多睡一會。

過了一個半小時，我在吃早餐時，瑪莉亞和莎夏經過飯廳時停下腳步。「好消息唷，爸爸，」瑪莉亞說，把背包搭在肩上，「你得到諾貝爾獎耶……今天也是波波的生日唷！」

「對了，這個週末放三天假耶！」莎夏接著說，做出擊拳的動作。兩人過來親了我的臉頰一下就出門上學去了。

我在玫瑰園裡對現場的記者團表示，至今擔任總統不到一年，自認不配與過去獲此殊榮的重要人物為伍。但我把這座獎項視為對行動的呼籲，是諾貝爾委員會為美國的領導打了一記強心針，協助美國推動至關重要的理念，包括降低核子武器與氣候變遷的威脅、縮小貧富差距、維護人權，以及敉平經常釀成衝突的種族、族群與宗教分歧。我也提到，這個獎項應該分享給世界各地為正義、和平與人性尊嚴辛苦奮鬥的人，他們往往未能獲得肯定。

走回橢圓形辦公室後，我讓凱蒂暫時別轉接陸續打來的恭賀電話，花了幾分鐘時間思考我擔任總統期間，期望與現實間愈來愈大的落差。六天前，三百名阿富汗武裝分子攻進美軍位於興都庫什山脈的小型哨點，殺死了我們的八名士兵，另有二十七名士兵受傷。當年十月料將是八年前開戰以來，駐阿富汗美軍傷亡最慘重的月份。我面臨的前景是：非但未迎來全新的和平時代，反而不久後會派出更多士兵投入戰場。



當月下旬，司法部長艾瑞克．侯德和我乘坐午夜航班前往德拉瓦州的多佛空軍基地（Dover Air Force Base），迎接回到美國本土的十五名美國士兵與三名緝毒人員的遺體，他們全都在阿富汗接二連三的事故中喪生，一次是致命的直升機失事，還有兩次在坎達哈省（Kandahar Province）的路邊炸彈攻擊。一般而言，總統鮮少出席這些所謂的「尊嚴移靈」，但我認為此時親臨現場比任何時刻都來得重要。自波灣戰爭以來，國防部都禁止媒體報導捐軀士兵的靈柩返抵國門，但在蓋茲的協助下，我在那年稍早扭轉了這項政策，把決定權留給個別家屬。我覺得，讓部分運回的遺體留有公開紀錄，得以讓我們的國家更清楚衡量戰爭的成本、每個逝去生命帶來的痛苦。而就在那天晚上，即阿富汗駐兵傷亡慘重的十月最後一日，對於阿富汗戰爭的未來仍爭論不休，其中有位士兵的家屬選擇將這一時刻記錄下來。

我在基地的四五個小時內，現場始終保持著靜默：在樸素的小教堂內，侯德與我陪伴著聚集在裡頭的家屬；在擺著十八個覆蓋國旗靈柩的C□17飛機貨艙內，軍方牧師莊嚴的禱告聲在金屬機身內迴盪；在停機坪上，我立正看著六位手穿白色手套、頭戴黑色貝雷帽、身穿迷彩服的護柩人員，把沈重的靈柩一個個抬往一排排等候的車輛，周遭一片寂靜，僅剩大風的呼嘯聲與腳步的起落聲。

在回程飛機上，距離日出還有數小時，我只記得移靈過程中一名士兵母親的話：「別讓還在那裡的孩子一顆心懸著。」她滿臉疲憊，神情因悲傷而空洞。我承諾絕對不會如此，但仍不曉得是要派更多士兵完成害她兒子犧牲的任務，還是逐步結束這場漫長的混戰，但得葬送其他孩子的性命。這必須由我來決定。

一星期後，我們的軍隊遭逢另一場悲劇，這次離家更近。十一月五日，官拜陸軍少校的精神科醫官尼達爾．哈山（Nidal Hasan）走進德州奇陵市（Killeen）胡德堡（Ford　Hood）陸軍基地一棟大樓，掏出一把在當地槍枝店購買的半自動手槍，立即開槍掃射，造成十三人死亡、數十人受傷，最後被基地警官擊中落網。我再度搭機前往安慰悲痛的家

屬，隨後在室外追悼會上發言。隨著號角手吹奏著安息曲（taps），傷感的旋律混雜著在場壓抑的啜泣聲，我的目光在陣亡士兵的紀念物品上遊走：一張裱框照片、一雙無人穿的作戰靴、一頂掛在步槍上的頭盔。

我想起約翰．布倫南和聯邦調查局局長羅伯．穆勒（Robert Mueller）針對槍擊案的簡報內容：哈山是在美國出生的穆斯林，過去有異常行為的前科，似乎是透過網路成為激進分子。值得注意的是，他受到深具領袖魅力的葉門裔美國籍教士安瓦爾．奧拉基（Anwar al-Awlaki）的啟發，有多次電子郵件通聯紀錄。奧拉基在世界各國擁有眾多信徒，據信是蓋達組織日益活躍的葉門分支首腦。根據穆勒與布倫南的說法，早有跡象顯示，國防部、聯邦調查局與聯合反恐任務小組（Joint Terrorism Task Force）先前都獲知哈山可能向激進主義靠攏，但不同部門間的資訊共享制度未能整合零散線索，也就無法防患於未然。

致完悼詞後，安息曲再度響起。我可以想見，整個胡德堡上下，士兵都忙著準備阿富汗的部署與對抗塔利班的戰鬥。我不禁納悶，現今更大的威脅是否其實在別處——不只是在葉門或索馬利亞，還在本土恐怖主義的陰影下，也存在於哈山等狂熱分子的腦袋中，以及無國界的網路世界，其力量與範圍我們還沒有完全掌握。



二○○九年十一月底，我們舉行了第九次暨最後一次阿富汗提案審理會議。儘管當初鬧得沸沸揚揚，但此時我的團隊成員之間實質分歧已大幅縮小。諸位將領承認，想要在阿富汗消滅塔利班不切實際。老喬與我的國安會幕僚坦承，若塔利班橫行阿富汗，或狙撓我們蒐集情報，反恐行動就無法對蓋達組織發揮作用。我們最後敲定了一套可實現的目標：減少塔利班的活動，避免其威脅人口重鎮；敦促卡爾札伊改革國防部和財政部等少數關鍵部門，不必要他對政府上下大刀闊斧整頓；加速訓練當地部隊，最終讓阿富汗人能捍衛自己的國家。

團隊也一致同意，即使是實現這些溫和的目標，增兵也是勢在必行。

唯一缺乏的共識，就是增兵的數量與派駐的時間。將領們堅持麥克里斯托最初提出的四萬人，卻未合理說明為何明明敲定的目標已縮減，增兵所需數量卻未減少。拜登提出的「反恐＋」（CT Plus）方案，需要額外增加兩萬名士兵，專門用於反恐行動與訓練，但為何兩者都需要如此多人卻不清楚。在這兩種情況下，我擔心增兵人數依然取決於意識形態和部會的顧慮，而不是我們所設定的目標。

最終，蓋茲提出了可行的解決方案。他在私下寄給我的備忘錄中表示，麥克里斯托提案的用意，是打算替換荷蘭與加拿大派駐的一萬名士兵，因為兩國政府都已向人民做出撤軍的承諾。假如我授權派出三個旅共計三萬名美軍，也許可以利用這一承諾向盟軍爭取剩下一萬名士兵。蓋茲還同意，我們將把新派的部隊視為增援而非無期限的承諾，做法就是加快他們抵達的速度，同時設定十八個月的時間表，讓士兵得以陸續返國。

對我而言，蓋茲接納了時間表格外重要。以往，他與各參謀長都十分抗拒此想法，聲稱時間表等於跟敵人說等我們走就沒事了。如今，他也相信若不讓卡爾札伊明白我們會提早撤軍，他可能便永遠做不出艱難的抉擇，扛起政府的責任。

在與老喬、拉姆與國安會幕僚討論後，我決定採納蓋茲的提案，其中邏輯不僅僅是單純地將麥克里斯托的計畫和拜登擬定的方案兩者折衷。就短期來看，蓋茲的提案給予麥克里斯托足夠的兵力，用來翻轉塔利班勢力、保護人口重鎮與訓練阿富汗部隊，卻明確限制了反叛亂戰略，讓我們得以兩年內專注踏上反恐道路。但針對如何界定三萬兵力上限的問題，各方仍在討價還價（五角大廈有個習慣是先部署核定人數，事後再要求多派數千名「增援人員」——醫療人員、情報人員等等——還主張這些不應該計入總數），蓋茲耗費不少時間在五角大廈遊說同僚接受。但感恩節過後幾天，我在橢圓形辦公室舉行晚間會議，找來了蓋茲、穆倫、裴卓斯、拉姆、吉姆．瓊斯與老喬，我要每人在虛線上署名。國安會的幕僚已備妥一份詳細的備忘錄，上頭摘要了我的命令內容，他們連同拉姆與老喬說服了我：唯有要五角大廈高層看著我的眼睛，答應遵守白紙黑字的協議，才能避免若戰事惡化時，他們又公開批評我的決定。

這個舉措非比尋常又略帶強硬，無疑惹惱了蓋茲等將領，我也差點當下就反悔。我心想，我的執政團隊面臨如此艱難又混亂的局面，這算是畫上合適的句點。值得慶幸的是，審查已達到最初目的。蓋茲承認，雖然沒有催生完美的計畫，但數小時的辯論改善了原本的計畫，不僅迫使我們調整美國在阿富汗的戰略目標，防止偏離原先的任務，也確立了特定情況下駐兵時間表的效用——這是華府國安體制長期爭論不休的問題。另外，此舉也終結了我擔任總統期間，五角大廈官員對外放話的毛病，有助於重申美國國家安全決策由文官主導的大原則。

但至關重要的是，我得送更多年輕人上戰場。

十二月一日，我們在西點軍校這座美國最古老又傳奇的學府，宣布部署兵力的計畫。西點軍校位於紐約市以北一小時車程，是美國獨立戰爭期間大陸革命軍的哨點，外觀相當美麗，一棟棟黑灰相間的花崗岩建築，像座小城般排列於綠油油的起伏山丘之間，可以遠眺寬闊蜿蜒的哈德遜河。演講之前，我會晤了西點軍校校長，也瞥見部分大樓與校地，正是此地造就了美國歷史上戰功彪炳的軍事領袖：格蘭特（Grant）和李將軍（Lee），巴頓和艾森豪，麥克阿瑟（MacArthur）和布拉德利（Bradley），魏摩蘭（Westmoreland）和史瓦茲柯夫（Schwarzkopt）。

想到這些將領所代表的傳統，以及他們的奉獻與犧牲幫助打造強韌的國家、擊敗了法西斯主義、阻止了極權主義的擴張，莫不令人感到謙卑與動容。正如我們也得記得李將軍率領的南方軍意圖捍衛奴隸制，格蘭特曾主導屠殺印第安部落；麥克阿瑟在朝鮮違抗前總統杜魯門的命令，導致嚴重的下場；魏摩蘭鼓吹升高越南戰爭局勢，結果成為一整代人無法忘卻的傷疤。光榮與悲劇、英勇與愚昧，事實無法彼此抵消。因為戰爭體現了矛盾，美國的歷史亦然。

我抵達西點軍校時，校園中央附近大禮堂已坐滿，除了蓋茲、希拉蕊與各參謀首長等貴賓外，聽眾幾乎全都是軍校生。他們穿著制服與灰色軍裝，白領緄著黑邊。數量可觀的黑人、拉美裔、亞裔美國人，其中也有不少女性，證明自一八○五年西點軍校首屆學生畢業以來，已有許多轉變。我在樂隊演奏隆重的鼓號齊鳴（ruffles and flourishes）聲中走上台，軍校生全體起立鼓掌；我看著他們的臉龐——既真摯又閃著青春

的光芒，對自身使命心懷篤定，充滿保家衛國的渴望——不禁感到心頭湧現近乎父愛的光榮。我深切希望，自己與指揮他們的長官均能不辜負其信任。



九天後，我飛往奧斯陸接受諾貝爾和平獎。我腦海中仍浮現那些年輕學子，心情倍感沈重。我並未忽略獲頒和平獎與擴大戰爭這兩件事的衝突，反而決定納入獲獎感言的主軸。在班恩．羅德斯和莎曼莎．鮑爾的協助下，我擬好初稿，借鑑雷茵霍爾德．尼布爾（Reinhold Niebuhr）和甘地等思想家的著作來組織論點：戰爭固然可怕，有時實屬必要；想協調兩項看似矛盾的概念，便需要世界各國發展出更高的標準，規範戰爭的正當性與作為；若要避免戰爭就需要落實公義的和平，奠基於對政治自由的共同承諾、對人權的尊重與擴大全球經濟機會的具體戰略。我搭乘著空軍一號，在深夜寫完講稿，蜜雪兒正在我們的機艙熟睡，我疲憊的雙眼時不時就會被大西洋上空幽暗的月色吸引。

諾貝爾獎頒獎典禮辦在能容納數百人的明亮禮堂中，但如同挪威的典型特色，典禮本身務實簡樸：年輕爵士樂手愛絲佩藍薩．斯伯汀（Esperanza Spalding）進行一場美妙的表演，諾貝爾獎委員會主席簡單開場，再來便是我的得獎感言，典禮前後大約在九十分鐘內完成。這場演講的回響很好，就連部分保守派評論家也表示肯定，因為我提醒了歐洲聽眾，美國軍隊為維護數十年的和平做出不少犧牲。當晚，諾貝爾委員會為我舉辦一場正式晚宴。我坐在挪威國王身邊，他是一位親切的長者，向我分享自己揚帆穿越挪威峽灣的經歷。我妹妹瑪雅以及馬丁和安妮塔等友人也飛來共襄盛舉。在場每個人看起來都深具涵養，一邊啜飲著香檳，一邊品嘗烤麋鹿肉，後來在出奇優秀的搖擺樂隊伴奏下翩翩起舞。

不過，我印象最深刻的是晚餐前飯店發生的一件事。我與蜜雪兒剛換好衣服，馬文就敲了敲門，要我們從四樓的窗戶望出去。我們拉開了窗簾，看到幾千人在初暮中聚集，擠滿了下面狹窄的街道，每人都高舉一根點燃的蠟燭。原來這是每年的傳統，市民藉此表達對當年和平獎得

主的肯定。眼前景象十分神奇，宛如一池星辰從天而降。我和蜜雪兒俯身揮手，向晚的空氣輕拂著我們的臉龐，底下人群瘋狂歡呼，我卻想起每天吞噬著伊拉克與阿富汗的戰火，以及我的執政團隊尚未因應的暴行、苦難和不公義。想靠我或任何個人在亂象中重建秩序，毋寧是可笑的想法；某種程度上，這群人正在慶祝一種假象。但在點點閃爍的燭光中，我看到了其他東西。我看到全球數百萬人精神的體現：在阿富汗坎達哈省駐守哨點的美軍、在伊朗教女兒讀書的母親、為鼓足勇氣上街示威的俄羅斯民運人士——他們個個都拒絕放棄改善生活的理想，即使面前有再多險阻，都要發揮自身的影響力。

我彷彿聽到他們在說：你做再多永遠不夠，但放手一搏就對了。

第19章

競選總統期間，我曾向美國人承諾要推動不一樣的外交政策，不會沿用九一一事件以來奉行的準則。伊拉克與阿富汗帶來赤裸裸的教訓，顯見一旦戰爭開打，可供總統參酌的選項便急遽減少。我下定決心要改變小布希政府和華府普遍根深柢固的心態——認為威脅無所不在，逕自單邊行動還洋洋得意，還把軍事行動當成外交政策的固定手段。我們與他國的互動中，固執偏聽又缺乏遠見，不願投入打造聯盟與共識所需的細工慢活。我們已把自己封閉起來，不接受其他觀點。我當時認為，美國的安全取決於強化盟友關係與國際機構，軍事行動理應是最後手段，而不是優先考量。

我們必須管好美國參與的戰爭。但我也想把對外交的信心付諸實踐。

這點要從改變語氣開始。從我一執政，我們便確保白宮發布的每項外交政策聲明都強調國際合作的重要性，以及美國有意在「互利互重」的基礎上與各國往來，而且是大國小國皆然。我們從具象徵意義的小處著手，藉此改變外交政策，譬如增加國務院的國際事務預算，或不再拖欠聯合國的會費；此前小布希政府與共和黨主導的國會接連數年積欠某些款項。

俗話說，八○%的成功關鍵在於現身與否，因此我們特意訪問了小布希政府長期忽視的地區，畢竟其全副心力都在關注恐怖主義和中東問題。希拉蕊尤其如此，頭一年就旋風式造訪多地，穿梭在各大洲之間，就像她當初競選總統同樣執著。看到她的造訪在國外首都引發的騷動，我覺得當初任命她當美國最高外交官無比正確。這不僅僅是因為各國領袖對她平等相待，而是無論她到哪裡造訪，民眾都認為她的高調出現，代表美國對他們的重視。

我告訴自己的國安會團隊：「如果我們希望其他國家支持我們的優先政策，不能強勢要他們硬生生接受，而必須表明我們也把他們的觀點納入考量，或者至少知道他們國家在地圖上的位置。」

希望有人知道自己、聽到自己的聲音，以及個人獨特身分受到認

可、在旁人眼中具有價值。我想，這是人類的普遍願望，不僅個人如此，對國家或民族亦然。若我真比過去的總統更理解這項真理，可能是因為童年大部分時間都在國外度過，還有親戚住在長期被視為「落後」與「不發達」的地方，也或許是因為身為非裔美國人，我也有過明明身處自己的國家、卻多少遭到忽視的親身體驗。

無論原因為何，我都會對我們所到之處的歷史、文化與民眾展現興趣。班恩．羅德斯常開玩笑說，我在海外的演講可以簡化成以下公式：「〔先用外語問候——發音往往很爛。〕很高興能來到這個美麗的國家，這裡對世界文明有長遠的貢獻。〔列舉一堆例子。〕我們兩國之間的友誼歷史悠久。〔分享勵志故事。〕部分原因是由於數百萬光榮的〔某某裔美國人〕貢獻良多，他們祖先移民到我們的國土，今天美國才能有此成就。」這番話聽來也許老套，但外國觀眾表現出點頭微笑，足以顯示簡單肯定有多重要。

基於相同理由，凡是出國參訪，我們都會納入重要觀光活動，藉此走出飯店與宮殿大門。我很清楚，自己願意參觀伊斯坦堡藍色清真寺，或造訪胡志明市的當地餐館，留給土耳其或越南一般民眾的印象，絕對遠遠超越雙邊會議或記者會發言要點。同樣重要的是，這些參訪至少讓我有機會與市井小民稍微互動，而不僅僅是見到政府官員與富裕菁英等許多國家人民視為不食人間煙火的階層。

但我們最有效的公共外交手腕，直接取自我當初的競選教戰守則。每次出國參訪期間，我都特意舉行市民大會與年輕人互動。首次舉辦市民大會時，正逢史特拉斯堡北約峰會期間，共有三千多名歐洲學生出席。事前，我們不大確定屆時會遇到何種狀況。我會不會當場遭到嗆聲？會不會回答過於冗長又複雜，導致年輕人聽了不耐煩？但那一小時毫無腳本的大會中，群眾的提問熱烈又多元，從氣候變化到打擊恐怖主義，更提出個人觀察來虧我（像「巴拉克」在匈牙利語中是「桃子」的意思）。之後，我們決定將其納入海外參訪的固定行程。

市民大會通常由該國國家電視台現場直播，無論地點在布宜諾斯艾利斯、孟買或約翰尼斯堡，往往吸引大量觀眾。對於許多地方的民眾而言，國家元首接受公民直接質詢相當別開生面，這也凸顯支持民主的論述，比我單純演講更有意義。在與當地使館協商後，我們經常邀請當地

年輕社運人士與會，他們均來自遭邊緣化的團體，可能是少數宗教或族群、難民、LGBTQ（意指同性戀、雙性戀和跨性別者）學生。我遞給他們麥克風講述個人故事，便可以讓一國觀眾正視他們的合理訴求。

我在市民大會遇到的年輕人向來是個人靈感的泉源。他們可以逗得我哈哈大笑，有時也讓我眼眶泛淚。他們胸懷理想，讓我想起當初助我當上總統的年輕幹事與志工，以及學會放下恐懼後超越人種、族群與國家邊界的共同情誼。無論我在大會前有多沮喪或氣餒，大會結束後總能感受到滿滿的活力，猶如在森林冷泉中浸泡般舒暢。我告訴自己，只要世界上各個角落都有這樣的青年男女，就有足夠理由懷抱希望。



自我上任以來，世界各地民眾對美國的態度逐步改善，顯見我們初期的外交工作有所成效。對美國好感度的提升，讓我們的盟友更願意維持甚至增加在阿富汗駐兵，因為該國公民肯定我們的領導能力。這給我和提姆．蓋特納更多籌碼，用來協調各國如何應對金融危機。在北韓開始試射彈道飛彈後，我們駐聯合國大使蘇珊．萊斯得以敦促安理會通過嚴厲的國際制裁，部分原因是她能力出色又堅持不懈，但她說也是因為「許多國家想表態與你結盟」。

不過，外交魅力攻勢所能達到的效果還是有限。歸根結蒂，每個國家外交政策依然奠基於自身經濟利益、地理位置、族群與宗教分裂、領土爭端、建國神話、長期創傷、宿仇——最重要的當屬企圖永久掌權人士的需求。僅因道德勸說就動搖的外國領袖少之又少。採取高壓統治的領袖無視社會輿論，多半不會有任何後果。想推動棘手的外交政策問題，我便需要採取另一種外交手段，祭出具體的獎懲措施，以改變鐵腕作風領袖的心機算計。而在擔任總統頭一年，我在與伊朗、俄羅斯和中國等三國元首打交道的過程中，早已明白這件事困難重重。

三國之中，伊朗對美國長期利益的威脅最小，卻穩坐「敵意最強」的寶座。身為遠古波斯帝國的後裔，以及伊斯蘭教中世紀黃金時代科學與藝術中心，伊朗多年來幾乎不在美國決策高層的考量中。伊朗西邊是土耳其與伊拉克，東邊是阿富汗及巴基斯坦，一般認為也是貧窮的中東

國家，領土因國內衝突和歐洲列強崛起而萎縮。但在一九五一年，伊朗的世俗左傾議會將該國油田國有化，掌控了曾屬於英國政府的利潤，而英國政府又擁有伊朗最大石油生產與出口公司的多數股權。英方不甘心被排除在外，於是實施海上封鎖，阻止伊朗向有興趣的買家運送石油，還說服艾森豪政府，新的伊朗政府正向蘇聯傾斜，帶動艾森豪批准「阿賈克斯行動」（Operation Ajax），即中情局與英國軍情六處（MI6）聯合策畫的政變，最後推翻了伊朗民選總理，鞏固了伊朗年輕君主穆罕默德．睿札．巴勒維國王（Shah Mohammad Reza Pahlavi）的權力。

阿賈克斯行動導致美國與開發中國家打交道時容易出現類似誤判，這類誤判持續了整個冷戰時期：把民族主義者的心願誤認成共產主義的陰謀；將商業利益與國家安全畫上等號；只要確定有益於美國，不惜顛覆民選政府，並與獨裁者結盟。儘管如此，最初二十七年內，美國決策官員們想必認為自己在伊朗的伎倆十分有效。伊朗國王成為美國堅實的盟友，提供合約給美國石油公司，還購買大量昂貴的美國武器。他也維持與以色列的友誼、給予婦女投票權、利用國家日益成長的財富，實現經濟和教育制度現代化，並且和歐美商界人士與歐洲皇室成員相處融洽。

外人較難看到當地人民的不滿情緒，例如巴勒維國王奢華無度、政府無情鎮壓（他麾下的祕密警察臭名昭著，常對異議人士施以酷刑或是殺害）、宣揚歐美社會風俗等等，在保守神職人員與其追隨者眼中，莫不違反伊斯蘭教的核心信條。中情局分析人員也未察覺一位流亡的什葉派精神領袖何梅尼（Ayatollah Khomeini）與日俱增的影響力，這位救世主般的教士在寫作與演講中，一再譴責該國王是歐美國家的傀儡，呼籲信徒推翻現有體制，改建立按伊斯蘭教法治理的伊斯蘭國家。因此在一九七八年初，伊朗國內一連串示威活動演變成全面的民粹革命時，美國官員們大吃一驚。在接連不斷的浪潮中，何梅尼的信徒、積怨已深的勞工、失業青年與企圖恢復憲政的民運人士紛紛走上街頭。一九七九年初，示威人數爆增到數百萬，巴勒維國王便悄悄逃離了伊朗，以就醫的名義進入美國。當時電視上都是何梅尼的畫面：他蓄著白鬍子，有雙先知般熾熱的眼睛，威風地走下飛機，在滿滿崇拜他的支持者面前凱旋歸來。

大多數美國人對這段革命的歷史一無所知，也不了解為什麼一個遙遠國家的人突然大肆燒毀山姆大叔肖像，並高呼「美國該死」。我肯定不懂。當時我十七歲，還在讀高中，正處於政治意識的關口，只是隱約了解後續發展的細節：何梅尼自命為最高領導人，排擠以往世俗派與改革派盟友；他組建準軍事化的伊斯蘭革命衛隊（IRGC），鎮壓質疑新政權的人士；他還利用激進學生衝進美國大使館，挾持美國人質，如此戲劇般的情節不僅有助於鞏固革命，也能羞辱世界第一強權。

不誇張，三十年後，這些事件的餘波仍然影響著地緣政治樣貌。伊朗的革命引發許多其他激進伊斯蘭運動，意圖複製其成功模式。何梅尼號召推翻遜尼派阿拉伯君主國，導致伊朗和沙烏地阿拉伯王室成為死敵，加深整個中東地區的教派衝突。伊拉克一九八○年入侵伊朗未遂，加上隨後長達八年的血腥戰爭——波斯灣國家給予薩達姆．海珊資金，蘇聯則向何梅尼軍隊提供武器，其中包括化學武器——都加速伊朗培植恐怖主義，藉此抵消敵人的軍事優勢（美國在前總統雷根的領導下，企圖玩兩面手法，既公開支持伊拉克，又祕密向伊朗出售武器）。何梅尼誓言要讓以色列從地圖上消失，最明顯的就是伊斯蘭革命衛隊支持武裝代理團體，例如在黎巴嫩活動的什葉派武裝組織真主黨（Hezbollah）與巴勒斯坦抵抗運動組織哈瑪斯的軍事分支，這讓伊朗政權成為以色列最大的安全威脅，促使以色列原本可能與鄰國和平共處的態度趨於強硬。從更宏觀的角度來看，何梅尼將世界渲染為真主阿拉的力量與「大撒旦」（美國）陣營之間的二元衝突，這項觀點像毒素般滲入了未來聖戰分子的腦袋中，也影響了原已容易懷疑與懼怕穆斯林的歐美國家。

何梅尼於一九八九年去世，繼任者哈米尼（Ayatollah Ali Khamenei）以往幾無踏出過國門，以後也不打算再出國。由此可見，他對美國的仇恨與何梅尼不相上下。儘管有著最高領袖的頭銜，哈米尼的權力並非絕對，他必須與權力在握的教士委員會協商，而政府日常運作的責任則落在民選總統身上。柯林頓政府與小布希政府交接前後的那段時間，伊朗國內較多溫和派取得了部分政治勢力，美伊關係遂露出解凍的曙光。九一一事件後，伊朗時任總統穆罕默德．哈塔米（Mohammad Khatami）甚至曾主動向小布希政府表達關心，願意幫助美國在阿富汗的軍事行動。但美國官員對這一舉動置若罔聞，而小布希總統在二○○二

年國情咨文中，把伊朗跟伊拉克與北韓全都視為「邪惡軸心」，等於把曾開啟的外交窗口全都關上了。



到了我就職總統時，德黑蘭政府再度由保守強硬派掌權，由新總統阿哈瑪迪內賈德領導，他狂熱的反歐美言論、否認納粹大屠殺、迫害同性戀者與任何他視為威脅的人士，堪稱該政權仇恨情緒的代表。伊朗的武器仍持續運往武裝分子手中，供其殺害伊拉克與阿富汗美國駐兵。美國入侵伊拉克後，扶植什葉派政府取代伊朗的死敵海珊，但該政府決策受伊朗左右，大大強化了伊朗在該地區的戰略地位。伊朗的代理組織真主黨已成為黎巴嫩實力最強的派系，手上持有伊朗提供的導彈，最遠可以打到台拉維夫。沙烏地阿拉伯與以色列談到受伊朗影響的「什葉新月」（Shiite　Crescent）不斷擴大，莫不語帶憂心，毫不掩飾有意讓美國主導政權的更迭。

在任何情況下，伊朗都會是我任內的頭號問題。但真正棘手的是該國不斷加速發展核子計畫，恐讓原已險惡的局面轉變成全面的危機。

伊朗政權繼承了前朝建造的核子設施，根據聯合國〈核不擴散條約〉（Nuclear Non-Proliferation Treaty）——伊朗自一九七○年以來一直是該條約簽署國——伊朗有權發展和平用途的核能。遺憾的是，離心機不僅能用來旋轉並濃縮低濃度鈾（LEU）以供應核電廠燃料所需，也可以改為生產武器等級的高濃度鈾（HEU）。正如我們一位專家所說：「只要有足夠的高濃度鈾，修物理的高中生只要夠聰明又有網路，就能製造出一枚炸彈。」二○○三年至二○○九年間，伊朗的鈾濃縮離心機總數從一百台爆增到高達五千台，遠遠超越任何和平用途所需的數量。美國情報界有充分理由認為，伊朗尚未擁有核武器，但也相信伊朗政權已將其「試爆能力」（breakout　capacity）——即生產足夠濃縮鈾來製造可用核武所需時間——發展到可能危害安全的地步。

伊朗的核武毋需威脅到美國本土，只要中東地區可能有核武攻擊或恐怖主義，就會嚴重限縮未來美國總統遏制伊朗侵略鄰國的選項。沙烏地阿拉伯很可能加以反制，開發自己的「遜尼炸彈」與之抗衡，導致全

球最動盪不安的地區出現核軍備競賽。與此同時，據報導本身握有大量未申報核武的以色列，將擁核伊朗視為生存威脅，據稱以色列正在擬定計畫，可能對伊朗設施採取先發制人的攻擊。前述各方凡是有所行動、反應或誤判都可能把中東與美國捲入另一場衝突。當時我們在伊朗邊境仍有十八萬名士兵暴露於高風險之中，而油價一旦暴漲，恐導致全球經濟深陷困境。我在執政期間，有時會與團隊就美國與伊朗的可能衝突沙盤推演；每當這類會議結束時，我都心情沈重，深知若戰爭是必要條件，我想實現其他目標幾乎全都會被打亂。

有鑑於這些原因，我與團隊在政權交接期間，多半在討論如何防止伊朗取得核武——最好是透過外交手段而非發動戰爭。我們決定採取兩階段的策略。由於自一九八○年以來，美國和伊朗之間幾乎沒有高層往來，所以第一階段得直接釋出善意。正如我在就職演說中所言，我們準備向願意鬆開拳頭的人伸手。在上任後數星期內，我透過伊朗駐聯合國外交官，寄了一封祕密信件給哈米尼，建議我們兩國針對各項議題展開對話，其中包括伊朗核子計畫。哈米尼的回答很直白：伊朗對直接會談沒有興趣。不過，他確實藉機提出建議，要美國停止當帝國主義的惡霸。

「看樣子他的拳頭握得可緊嘍。」拉姆讀了波斯語翻譯過來的哈米尼信件後這麼說。

「頂多鬆到能對我比中指。」我說。

其實，白宮上下無人指望會得到正面回應，但我當初還是寄了那封信，因為我想證明外交障礙並非美國冥頑不靈，而是伊朗拒絕溝通。我們在三月時在線上刊登傳統波斯新年（諾魯茲〔Nowruz〕）問候語，藉此凸顯對廣大伊朗民眾的開放態度。

二○○九年六月，伊朗反對黨候選人米爾—侯賽因．墨沙維（Mir-Hossein Mousavi）有憑有據地指控當局做票，以幫助阿哈瑪迪內賈德連任總統，導致想早點取得突破的希望破滅。伊朗國內數百萬名示威民眾走上街頭，抗議選舉結果不公，發起一場自稱的「綠色運動」。這是自一九七九年革命以來，伊朗面臨的國內一大挑戰。

隨後，鎮壓來得無情又迅速。墨沙維與其他反對派領袖遭到軟禁。和平示威民眾遭到毆打，還有許多人慘遭殺害。某天晚上，我舒服地待

在官邸中，上網瀏覽抗議活動相關報導，看到一名年輕女子在街頭被射殺的影片。她垂死之際，鮮血宛如網子在她臉上蔓延，怨恨的雙眼往上吊著。

這幅畫面在腦海中揮之不去，提醒著我世界各地許多人為了向政府建言，得付出多大的代價。我當下的衝動是對示威者表達強烈支持。但在召集了國安團隊時，我們的伊朗專家卻不建議如此。根據他們的觀點，我發出任何聲明都可能適得其反。伊朗政權強硬派已開始散播謠言，宣稱示威活動是外國勢力指使，伊朗國內社運人士擔心，美國政府一旦發聲支持，都會被用來詆毀他們的運動。我覺得這些提醒不可忽視，便簽了一連串索然無味的官樣聲明，例如「我們持續密切關注整個局勢」、「集會自由與言論自由是普世人權，必須獲得尊重」，敦促當局和平解決，並反映伊朗人民意志。隨著暴力不斷升級，我的譴責也愈趨嚴厲。不過，這般被動的態度讓我很不自在——而且不僅是因為我得聽共和黨咆哮、指責我縱容殺人的政權，我也在學習身為總統的另一項艱難課題：我的個人情感囿於策略考量與戰術分析，信念則受制於違反直覺的論點；身處世界上權力最大的辦公室，我享受的自由卻變少了，無法像過去擔任參議員一樣，說出內心話，按感覺行事——甚至無法像一般公民那樣，看到年輕女子被政府槍殺表達痛心。

我們多次表態想跟伊朗展開對話卻遭到拒絕，加上伊朗局勢陷入混亂與進一步鎮壓，我們便轉向了核不擴散策略的第二階段：動員國際社會實施嚴厲的多邊經濟制裁，以迫使伊朗回到談判桌。聯合國安理會當時已通過多項決議，要求伊朗停止鈾濃縮活動，並批准對伊朗實施有限制裁，同時成立名為「五常加一」的小組——代表安理會五個常任理事國（美國、英國、法國、俄羅斯與中國）再加上德國——與伊朗官員會面，希望能促使伊朗重新遵守〈核不擴散條約〉。

問題是現有的制裁措施太弱，無法產生實質影響。即使是像德國等美國盟友，仍繼續與伊朗進行大量的商業往來，而且幾乎各方都在購買伊朗的石油。小布希政府先前單方面實施額外的美國制裁，但大部分僅具象徵意義，因為美國公司自一九九五年以來就被禁止與伊朗做生意。隨著油價攀升、經濟成長，伊朗向來樂意藉由定期談判會議來拉攏「五常加一」，但這些會議僅達成更多會談的承諾，沒有其他結果。

為了引起伊朗的注意，我們必須說服其他國家跟進施壓。這意味著要取得兩大歷史宿敵的支持。他們原則上也不喜歡制裁，與伊朗外交與商業關係良好，而且對美國意圖的懷疑與德黑蘭政府差不多。



我生長於一九六○至一九七○年代，年紀足以回憶起冷戰是當時國際事務的關鍵，那股力量將歐洲劈成兩半，助長了核武軍備競賽，並在全球各地引發代理戰爭。冷戰形塑了我童年時的想像：在教科書、報紙、間諜小說與電影中，凡是有關自由與暴政的競逐，蘇聯都是可怕的對手。

我也屬於越戰後世代，學會質疑自己的政府。從麥卡錫主義的興起到對南非種族隔離政權的支持，我們見證冷戰思維經常導致美國違背自身理想。即使如此，我仍相信我們應該遏制馬克思主義式極權主義的散布。但這也讓我對部分觀念有所警惕，例如我們絕對正義、他們必定邪惡，或產生托爾斯泰和柴可夫斯基等大師的民族有截然不同的本質。我反而覺得，蘇維埃制度的惡行是更普遍的人類悲劇變種。抽象的理論與僵化的道統可能凝聚成打壓的工具；我們很容易捍衛起道德上的妥協、放棄個人自由；另外還有權力的腐化、恐懼的加劇、語言的遭貶。我想，上述現象都不是蘇聯或共產黨所獨有，而是人皆如此。異議人士在鐵幕後不屈不撓的精神，好似呼應著世界各地爭取人性尊嚴的大型抗爭，並非迥然相異。

一九八○年代中期，米哈伊爾．戈巴契夫（Mikhail Gorbachev）接任共產黨總書記，謹慎推動起眾所周知的「改革」（perestroika）與「開放」（glasnost）政策，我仔細研究了事態發展，好奇這是否代表新時代的到來。數年後，柏林圍牆倒塌，俄羅斯國內民主運動人士將鮑利斯．葉爾欽推上權力核心，掃除舊有共產秩序並解散蘇聯。我認為這不僅是歐美國家的勝利，也是全體公民動員力量的證明，對各地獨裁者無疑是一記警鐘。一九九○年代席捲俄羅斯的動盪——諸如經濟崩潰、腐敗猖狂、右翼民粹、寡頭領袖——固然令我卻步，但當時仍深深盼望，過渡到自由市場與代議制政府的過程固然艱難，仍能催生更符合公

義、繁榮與自由的俄羅斯。

我當上總統時，已大幅修正這般天真樂觀的看法。一九九九年上台的葉爾欽繼任者佛拉迪米爾．普丁，宣稱無意回歸馬列主義（他曾把此舉稱作「錯誤」）。他成功地穩定了國家經濟，這主要可歸功於油價上漲帶來的鉅額收入增加。如今，當地選舉是按照俄羅斯憲法舉行，資本家隨處可見，俄羅斯民眾可以出國旅遊，國際西洋棋大師加里．卡斯帕洛夫（Garry Kasparov）等支持民主運動人士也能批評政府，不用擔心立即被送進勞改營（Gulag）。

然而，普丁每執政一年，新俄羅斯就愈像舊俄羅斯。市場經濟和定期選舉顯然可以與「軟威權主義」齊頭並進，並將權力穩定集中在普丁手上，縮小了實質異議的空間。與普丁合作的企業寡頭成為世界上大富豪。與普丁分道揚鑣的人，發現自己遭到各項刑事起訴，資產還被沒收——卡斯帕洛夫最終確實因為發起反普丁遊行而在看守所待了幾天。普丁的親信掌控俄羅斯各大媒體，其餘小媒體則遭到施壓，以確保無任何不利於普丁的報導，宛如共產時代國營媒體對其領袖的待遇。獨立記者與公民領袖發現自己被俄羅斯聯邦安全局（FSB）（KGB化身）監控，有人連命都沒了。

尤有甚者，普丁的權力並非單純靠脅迫。他在俄羅斯坐擁的高人氣（國內支持率鮮少低於六○%）源自老派民族主義：恢復俄羅斯之母昔日榮光，宣泄許多俄羅斯人在過去二十年所感受的動盪與屈辱。

普丁之所以能勾勒這一願景，是因為自己經歷過同樣的動盪。他出生在無人脈或特權的家庭，一步步在蘇聯的階梯往上爬：他加入紅軍接受後備役訓練、就讀列寧格勒國立大學主修法律、後來進入KGB工作。多年來效忠國家、表現優異，他鞏固了個人地位，擁有不錯聲望。豈料一九八九年柏林圍牆倒塌，他畢生致力的體制一夜之間顛覆（當時他正與KGB駐紮在東德德勒斯登，據說接下來數天都急著銷毀文件，以及站崗防止有人趁火打劫）。他迅速向新興的後蘇聯政府靠攏，與民主改革人士阿納托利．蘇布查克（Anatoly Sobchak）結盟。蘇布查克是他在法學院的恩師，後來成為聖彼得堡市長。普丁進入國家政治圈後，在葉爾欽政府中平步青雲，運用各個職位的權力——包括FSB局長——拉攏盟友、施捨小惠、蒐集祕密並智取對手。葉爾欽在一九九九年八月任命

普丁為總理，而就在四個月後，他因為貪污醜聞、健康不佳、長期酗酒問題與財政管理大出烏龍的紀錄，出人意料地主動請辭，讓當時四十七歲的普丁成為俄羅斯代理總統，普丁因此取得所需先機，三個月後正式當選總統（普丁上台首要之務就是對葉爾欽的所有犯行一律赦免）。

許多例子已證明，不擇手段的精明人士具有操縱騷亂的天賦。但無論是出於本能或心機，普丁也明白俄羅斯民眾對社會秩序的渴望。雖然少有人有意重回集體農耕與空空貨架的日子，但莫不感到疲憊與恐懼，也痛恨國內外利用葉爾欽弱點的人士，反而希望領袖有強大的政治手腕，普丁非常樂意扮演這個角色。

他讓俄羅斯重新控制了車臣這個以穆斯林為主的省分，毫不掩飾地在當地施以無情的軍事暴行，程度不亞於車臣分離叛亂分子的恐怖手段。他大舉保護人民安全的旗幟，恢復蘇聯時期的監控權。民運人士質疑普丁的專制做法時，他便將其視為歐美國家的傀儡。他還讓共產時期前後的象徵起死回生，並且接納長期遭打壓的俄羅斯東正教。他偏愛鋪張招搖的公共工程計畫，追求所費不貲的壯觀場面，例如在避暑勝地索契（Sochi）申辦冬季奧運。他像Instagram上的青少年一樣講究，挑選源源不斷的照片，營造旁人看來近乎諷刺的陽剛形象（普丁脫掉上衣騎馬、普丁打曲棍球），同時奉行隨性的沙文主義與恐同症，主張俄羅斯傳統價值正受到外國勢力所感染。普丁的一切作為都在傳達一項論述：多虧了他堅定的家父長式領導，俄羅斯已恢復了原有氣勢。

對普丁而言，問題只有一個：俄羅斯不再是超級強權了。儘管俄羅斯擁有僅次於美國的核武，卻缺乏綿密的盟國與基地網絡，這正是美國能將軍事力量投注到全球各地的主因。俄羅斯的經濟規模仍然不如義大利、加拿大與巴西，又幾乎完全依賴石油、天然氣、礦產和武器出口。莫斯科的高級購物區證明該國從搖搖欲墜的國營經濟體，轉變為擁有愈來愈多億萬富翁的國家，但俄羅斯一般人民的生活卻十分拮据，顯見新創造出的財富鮮少向下分配。根據各項國際指標，俄羅斯的貪腐與不平等程度堪比部分開發中國家，其二○○九年男性平均壽命低於孟加拉。而非洲、亞洲或拉丁美洲的年輕人努力改革社會時，幾乎不會向俄羅斯取經，想像力也鮮少受到俄羅斯的電影或音樂的刺激，也不會夢想到俄羅斯求學，移民就更不可能了。缺少了意識形態的支撐，以及過去勞工團

結擺脫枷鎖的美好願景，普丁統治下的俄羅斯顯得孤立又排外——也許令人懼怕，但不值得效法。

我認為，正是今日俄羅斯的現實面與普丁堅稱其具超級強權地位有著落差，才恰恰說明了為何俄羅斯的外交關係愈發挑釁。大部分的憤怒是衝著我們而來：普丁曾在公開發言中，嚴詞批評美國的政策。美國支持的提案拿到聯合國安理會討論時，俄羅斯絕對會把提案封殺或縮水——凡是人權相關的提案尤其如此。更為嚴重的是，普丁愈來愈積極阻止現已獨立的前蘇聯集團國家脫離俄羅斯掌控。我們外交官經常收到俄羅斯鄰國的投訴，指控俄羅斯進行恐嚇、施加經濟壓力、發動不實資訊宣傳戰、祕密參與競選造勢、捐款給親俄政治候選人或公然賄賂等情事。烏克蘭先前的改革派總統維克多．尤申科（Viktor Yushchenko）遭人神祕下毒毀容，他正是莫斯科當局的眼中釘。當然，還有二○○八年夏天俄羅斯對喬治亞的入侵。

當時，實在難以判斷俄羅斯打算在這條危險的道路上走多遠。普丁那時已不是俄羅斯總統。儘管他的支持率大幅領先，但選擇遵守俄羅斯憲法禁止連任三屆的規定，遂與前副手梅德維傑夫互換位置。梅德維傑夫在二○○八年當選總統後，立即任命普丁為總理。分析人士一致認為，梅德維傑夫只是暫代總統之位，直到二○一二年普丁有資格再次參選。儘管如此，普丁決定離開總統大座，還提拔一位偏自由派又以親西方觀點著稱的年輕政治人物，表明他至少懂得做表面工夫。這甚至可能意味著普丁最終會離開公職，安於扮演權力掮客與政治大老的角色，讓新一代領導階層把俄羅斯重新帶往當代合法民主體制的道路。

以上固然有可能，機率卻不高。自沙皇時代起，歷史學家便注意到，俄羅斯往往大張旗鼓實踐最新歐洲理念——無論是代議制政府或當代文官制度、自由市場或國家社會主義——但事後又把這些舶來品當配角或完全揚棄，改採舊時嚴刑峻法來維持社會秩序。在爭奪俄羅斯身分歸屬的戰役中，恐懼與宿命論往往重挫希望與改革。這其實可以理解，畢竟是千年歷史發展出的應對方式：舉凡蒙古入侵、宮廷陰謀、大饑荒、普遍農奴制、猖狂暴政、無數叛亂、血腥革命、慘烈戰爭、積年累月的圍城、動輒數百萬人遭屠殺等等，全都發生在這片嚴寒且難以生存的環境之中。



七月，我應梅德維傑夫在四月的二十國集團峰會上所提邀請，搭機飛往莫斯科，首次正式以總統身分造訪俄羅斯。我的想法是，美俄兩國可以繼續進行關係的「重啟」（reset）——專注於促進雙方利益的領域，承認並管控兩國之間的重大分歧。學校放暑假了，這代表蜜雪兒、瑪莉亞和莎夏可以同行。蜜雪兒說需要有人幫忙帶兩個女兒（也答應當我至義大利參加八國峰會時參觀梵蒂岡與覲見教宗）， 便說服了我讓岳母與好友凱伊一併陪同。

我們的兩個女兒從小就是很棒的旅伴，面不改色地忍受我們每年往返芝加哥與夏威夷九小時的航班，從來不發牢騷、鬧脾氣或踢前面座位，而是沈浸在蜜雪兒算準時間分配的遊戲、拼圖與書籍之中。搭空軍一號對她們絕對是升等的享受，不但可以選擇機上電影、有真的床鋪可以睡覺，機組人員還會提供各種零食。但與美國總統出國旅行還是面臨各式各樣的難題。她們入睡沒幾小時就得被叫醒，穿上全新連身裙與華麗的鞋子，還要把頭髮梳得緊緊，飛機一落地看起來便體體面面。我們走下梯子時，她們得對攝影師微笑，再向站在停機坪上等候的一排白髮政要自我介紹——按照母親的教導，保持眼神接觸，不要喃喃自語，盡量別擺出無聊的臉色，等父親結束言不及義的閒聊，再搭上一旁等候的總統座車「野獸」。行駛於莫斯科高速公路上時，我問瑪莉亞是否還撐得下去。她看起來呆若木雞，一雙棕色大眼茫然地直視我肩膀上方。

「我覺得，」她說，「這輩子從來沒這麼累過。」

早晨小睡一下，兩個女兒似乎就調好時差了。我們一起在莫斯科的某些時刻，回憶起來仍歷歷在目，彷佛昨天才剛發生：莎夏在我身旁大步穿越克里姆林宮鋪著紅毯的大廳，身後跟著一群身穿制服的高大俄羅斯官員，她雙手插在褐色風衣的口袋，彷佛一名身材玲瓏的特務：還有在俯瞰紅場的頂樓餐廳中，瑪莉亞自告奮勇，答應品嘗魚子醬後，略帶扭曲又拚命忍耐的表情（果不其然，莎夏拒絕了我湯匙上那團黏糊糊的黑色食物，不惜犧牲餐後吃冰淇淋的機會）。

但成為第一家庭的旅行不同於競選期間，當時我們坐著露營車到不

同的城鎮，蜜雪兒與兩個女兒會陪我參加遊行與鄉村市集。如今，我有自己的行程要走，她們也有自己的行程要顧，另外還有專屬的幕僚助理、簡報與攝影師。在莫斯科的第一晚結束時，我們在麗思卡爾頓飯店（Ritz-Carlton）碰頭，一家四口躺在床上，瑪莉亞問我為何沒跟她們去看俄羅斯舞蹈表演與娃娃製造商。蜜雪兒湊過身子，神祕兮兮地輕聲說道：「爸爸沒辦法到處玩，得整天開無聊的會。」

「爸爸真可憐。」莎夏拍拍我的頭說。

我與梅德維傑夫正式會晤的場景華麗不失莊重，就在克里姆林宮建築群一座宮殿內，高聳的鍍金天花板與精緻的擺設均重現昔日沙皇的榮光。我們討論的氣氛友好又專業。在聯合記者會上，我們巧妙應對著有關喬治亞與飛彈防禦的摩擦，同時要宣布許多「預期成果」，包括敲定全新戰略武器條約的談判框架，可望讓兩國的核彈頭與運載系統上限減少三分之一。令吉布斯更開心的是，俄羅斯同意取消對美國特定牲畜出口的限制，對美國農夫與牧場主人而言，這項解禁價值超過十億美元。

「這是國內老百姓最在乎的事情。」他笑著說。

當天晚上，我與蜜雪兒應邀前往梅德維傑夫在市中心外數英里的別墅，參加私人晚宴。基於閱讀俄羅斯小說的經驗，我腦海浮現不失淳樸風的大型傳統鄉村住宅，但我們卻來到一座龐大莊園，周圍是一棵棵參天大樹。梅德維傑夫與夫人史薇特蘭娜（Svetlana）在大門迎接我們；史薇特蘭娜夫人個性開朗、舉止莊重，有著一頭金髮，先前陪著蜜雪兒與兩名女兒度過整天時光。我們先簡短參觀、穿越花園，來到一座大型木頭涼亭用餐。

我們幾乎沒有聊到政治話題。梅德維傑夫非常著迷於網路，問了我許多有關矽谷的問題，表示有意推動俄羅斯的科技產業。他對我平時的運動習慣深感興趣，也說自己每天習慣游泳三十分鐘。我們分享彼此教授法律的經驗，他也表明自己喜愛「深紫」（Deep Purple）等硬式搖滾樂團。史薇特蘭娜很擔心自己十三歲的兒子伊利亞（Ilya），因為父親是總統而備受關注，該如何處理青春期面對的煩惱——我與蜜雪兒都非常理解這項難題。梅德維傑夫猜測，兒子最終會選擇出國就讀大學。

吃完甜點後不久，我們便向梅德維傑夫夫婦告別，確認所有團隊成員都上了休旅車，隨後我們的車隊便蜿蜒離開別墅。吉布斯與馬文也在

別墅他處受到梅德維傑夫團隊成員的款待，喝了一堆伏特加與杜松子酒，心情歡娛，隔天早上應該叫不醒了。漆黑的休旅車內，蜜雪兒在我身旁睡著，當晚平淡的氛圍深深打動了我——這場晚宴說是辦在一般美國富裕郊區也不違和，唯一差別就是吃飯時我們身後有正襟危坐的口譯員。我與梅德維傑夫有許多共通點：我們都曾主修並教授法律，數年後結婚成家，接下來涉足政治，也都獲得年長又精明的政治人物協助。這讓我不禁納悶，我們兩人的差異有多少是源自個性與脾氣，又有多少單純是不同際遇導致的結果。與他不同的是，我有幸出生在美國，即使政治上有所成就，也不會受到以下干擾——要無視數十億美元的回扣或不顧政治對手的勒索。



隔天早上，我第一次見到普丁，當時我造訪他位於莫斯科郊外的別墅，同行的有我們的俄羅斯專家邁克爾．麥克福爾、比爾．伯恩斯和吉姆．瓊斯。伯恩斯過去曾與普丁有過互動，建議我把開場白縮短。伯恩斯說：「他這個人對於輕視的口吻很敏感。在他心目中，自己的經驗老到。所以會談一開始，您最好先問問他對美俄關係現狀的看法，他不吐不快。」

穿過一扇氣派的大門後，沿著一條長長的車道前行，我們的座車才停在一棟豪宅前，普丁在此迎接我們拍照留念。就體格而言，他並不出眾——有摔角手般矮小精悍的身材——細軟的頭髮呈淡金色，有著高挺的鼻梁，淡白的雙眼則透露著機警。雙方代表團寒暄致意時，我注意到他的動作帶著隨性，聲音有股老練的漠然，顯見他習慣被下屬與有求之人圍繞，早已習慣權力在握。

在溫和有禮的俄羅斯外交部長暨前聯合國代表謝爾蓋．拉夫羅夫（Sergey Lavrov）陪同下，普丁帶我們到寬廣的戶外露台，那裡已備妥精美茶點，包括雞蛋、魚子醬、麵包與熱茶，隨侍在側的男服務生穿著傳統農夫服飾、腳穿高筒皮靴。我感謝普丁的盛情款待，提及兩國前天協議所取得的進展，請他針對自己在任期間的美俄關係發表看法。

伯恩斯說這個男人不吐不快，還真不是開玩笑。我剛問完問題，普

丁就開始他振振有詞的獨白，似乎沒完沒了，細數美國讓他與俄羅斯人民蒙受的所有不公義、背叛與輕視。他說自己當初欣賞小布希總統個人，九一一事件後也曾伸出援手，保證與美國站在一起，表示願意分享情報來打擊共同敵人。他協助借用吉爾吉斯和烏茲別克的空軍基地，供美國打阿富汗戰爭時可利用，甚至主動說俄羅斯會幫忙處理海珊。

而他最後得到什麼回報？他說，小布希無視他的警告，反而繼續入侵伊拉克，破壞了整個中東地區的穩定。七年前美國決定退出〈反彈道飛彈條約〉（Anti-Ballistic Missile Treaty），還計畫在俄羅斯邊境部署飛彈防禦系統，至今仍是戰略不穩定的源頭。柯林頓與小布希執政期間，把前華約國家納入北約，不斷蠶食俄羅斯「勢力範圍」，而美國又支持喬治亞、烏克蘭和吉爾吉斯高舉「促進民主」這似是而非的旗子發動「顏色革命」，讓俄羅斯原先的友好鄰國變得敵視莫斯科當局。在普丁看來，美國人傲慢、輕蔑，不願把俄羅斯視為平等的夥伴，又一再對世界各國發號施令。他表示，這一切都讓他對美俄的未來關係樂觀不起來。

原本安排一小時的會談，過了三十分鐘後，我的幕僚開始偷偷看錶。但我決定不打斷普丁，他顯然已排練過這番發言，但確實是滿腹牢騷。我也知道，我與梅德維傑夫的協商要有所進展，完全取決於普丁的寬容。大約四十五分鐘後，他終於發洩完畢，我沒有按照既定時程，而是開始針對他的不滿逐點回應。我提醒他，自己反對美國入侵伊拉克，但也反對俄羅斯在喬治亞的軍事行動，認為每個國家有權決定自己的盟友與經濟關係，不受外界施壓干涉。我認為有限的飛彈防禦系統，僅在於防範伊朗發射飛彈，不會對俄羅斯強大的核武產生任何影響，但提到我打算先審視目前計畫，暫時不會在歐洲採取進一步的防禦措施。我也說明了先前提議的關係「重啟」，目的並不是要消除美俄兩國之間所有分歧，而是要改掉冷戰時期的陋習，打造現實又成熟的雙邊關係，才可以管控這些分歧，以共同利益出發。

有時，談話中出現言詞交鋒，特別是伊朗問題。普丁駁斥了我對伊朗核子計畫的擔憂，同時不滿我的提議，即要他停止向伊朗政權出售由俄羅斯設計的S-300地對空強大導彈系統。他表示，該飛彈系統純屬防禦性質，還說違背價值八億美元的合約恐有損俄羅斯武器製造商的營收

和聲譽。但在大多數情況下，他都聽得十分認真，最後這場會談馬拉松共花了兩小時，他即使不熱切盼望重啟兩國關係，也算抱持開放態度。

「當然，關於這些問題，你都得跟迪米悌合作。」普丁陪我走到等候車隊時說，「現在這些都交給他決定了。」握手時，我們四目交接，彼此都曉得他剛才那番聲明似是而非，但就算他尚未真的認同，至少當下算是接近了。

我與普丁的會談打亂了原本的行程安排。我們匆匆趕回莫斯科，我預定要在畢業典禮上發表演說，對象是主修國際商業與金融的俄羅斯大學生，台下個個眼神清澈。事前，我在後台的準備室內，與前蘇聯領導人戈巴契夫簡短地私下交談。七十八歲的他身體依然硬朗，頭上是招牌的紅色胎記。他在我眼中是非比尋常的悲劇人物：身為過去全球數一數二的掌權領袖，他深具改革直覺並朝去核化的目標努力（儘管猶疑不定），引發重大的全球變革，還因此贏得諾貝爾和平獎；但如今，他卻發現自己遭母國蔑視，有人認為他已向歐美投降，也有人認為他是早已過時的共產時期人士。戈巴契夫告訴我，他滿心期盼美俄關係重啟與無核世界的願景，但才聊了十五分鐘，我就不得不結束對話以上台發表演說。雖然他表示理解，但不難看出他臉上的失望——這毋寧提醒了我們兩人，公眾生活轉瞬即逝又多變難測。

接著便是前往克里姆林宮，與梅德維傑夫及滿廳政商名流共進午餐，但因延誤只能快點結束。之後，我參加了與美俄商界領袖的圓桌討論，彼此又千篇一律地呼籲加強經濟合作。我抵達麥克福爾籌畫的美俄公民社會領袖峰會時，已可以感受到時差的威力。我很慶幸能坐下來喘口氣，聽聽排在我前面發言人的致詞。

眼前這群人令我倍感親切：民主運動人士、非營利組織負責人與基層社區幹事，專門處理住宅、公共衛生與參政機會等議題。他們大都沒沒無聞地付出辛勞，為了維持組織營運而爭取資金，鮮少有機會離開自己的城市，更甭提接受美國總統的邀約了。其中甚至有一位美國人，是我過去在芝加哥社區服務時的工作夥伴。

也許正是我個人的今昔對照，讓我不斷思考著自己與普丁的對話。阿克塞問我對這位俄羅斯領袖的印象時，我說我覺得他給人一股異樣的熟悉感：「感覺像地方大老，只是多了核武和安理會否決權。」此話一

出，大家都笑出聲來，但我其實無意開玩笑。普丁的確讓我想起了曾掌管象徵芝加哥政治機器的坦慕尼協會（Tammany Hall）高層——強硬、世故又不講情面，很清楚自己的能耐，從不跳脫自身狹隘經驗，把贊助、賄賂、收買、欺詐與不時的暴力行為視為合法交易手段。普丁就像他們一樣，把人生視為一場零和賽局，可能會與圈外人做生意，但最終仍無法信任他們。你先明哲保身，再為自己人著想。在這樣的世界中，做任何事都肆無忌憚，蔑視任何遠大理想，一心只想掌握更多權力，這不僅不是缺點，反而是種優勢。

美國歷經了數代人的抗議、進步的立法、抹黑的新聞與堅定的倡議，即使未能完全消除，也至少抑制這類野蠻的權力行使。這項改革傳統是激勵我從政的一大主因。然而，為了避免核武災難或又一場中東戰爭，我花了整個早上迎合一位獨裁人物，他絕對掌握在場每位俄羅斯社運人士的檔案，可以隨意對其中任何人進行騷擾、判刑或更不人道的對待。若普丁真的對任何一人下手，我明知道改變不了他的作為，會願意花多大力氣加以譴責？我願意冒著〈戰略武器裁減條約〉談判破局的風險嗎？還是要犧牲俄羅斯在伊朗問題上的合作？又該如何權衡取捨呢？我當然可以安慰自己說妥協無處不在，只要為了完成國內工作，可以跟那些態度類似普丁、道德標準可能經不起檢驗的政治人物達成交易。但這次感覺不一樣，牽涉的利害關係更多——而且對雙方都是如此。

我終於站起來發言，先褒揚在場人士的勇氣與奉獻精神，敦促他們不僅要關注民主與民權，還要思考改善就業、教育、醫療與合宜住宅的具體策略。我對在座的俄羅斯人表示，美國不能也不該幫他們打這些仗，俄羅斯的未來得由他們自己決定；但我也提到，自己一定會替他們加油，深信人權、法治與自治是所有人渴望的普世價值。

全場響起如雷掌聲，麥克福爾展露微笑。我很高興自己能短暫鼓舞這些善良人民的精神，他們從事的工作不僅辛苦，有時更要置身險境。我相信，即使是在俄羅斯，他們的努力長期下來終究會有成果。不過，我心頭依然有揮之不去的恐懼，即我可能不願承認，普丁行事的強勢作風其實更加可怕，而在當前的世界局勢中，這些滿懷希望的社運人士，也許不久就會被自己的政府邊緣化或鎮壓——屆時我真的愛莫能助。

第20章

我與梅德維傑夫再次見面是九月下旬，當時世界各國元首與政府高層都來到曼哈頓，參加聯合國大會年度開幕會議，即我們口中的「聯大週」（UNGA Week），對我與外交政策團隊而言，這代表了七十二小時的障礙賽，往往會睡眠不足。由於道路封鎖，治安日益嚴格，即使是總統車隊，紐約的交通也比平時更加令人發愁。 幾乎每個外國領袖都希望與會，或者至少要為了鄉親照張相帶回去。在與聯合國祕書長磋商之下，由我主持會議、參加午餐會、主持招待會、支持大業、促成交易及發表多場演說，包括在大會上的重要講話。聯合國是個全球性的國際聯盟，在我們一起工作的八年中，班恩和我直到我要發言的十五分鐘，才能寫完講稿。

儘管行程安排得無比緊湊，但每當看到聯合國總部——主要大樓是座高聳的白色巨大建築，俯瞰著東河——我內心都充滿了希望與期待，這個心情得歸功於母親。我記得自己九歲還十歲時，曾問她有關聯合國的問題，她耐心說明第二次世界大戰之後，全球領袖決定要成立一個機構，讓不同國家可以會面以和平解決分歧。

「人類和動物沒什麼兩樣，巴兒，」她對我說，「我們害怕自己不懂的人事物，一旦產生害怕、感到威脅，就更容易打仗或做出愚蠢的事情。聯合國讓不同國家的人見到面、認識彼此，就不會那麼害怕了。」

一如既往，我母親擁有的篤定令人安心，認為儘管人類有原始衝動，但理性、邏輯和進步最終會普及。那次聊完天後，我便想像聯合國事務就像《星艦迷航記》（*Star Trek*），美國人、俄羅斯人、蘇格蘭人、非洲人和瓦肯人共同探索各個星球；或是像迪士尼樂園的設施「小小世界」（It’s a Small World），不同膚色的圓臉小朋友，身穿五顏六色的服裝，合唱著歡樂的曲子。後來為了寫回家功課，我讀了聯合國一九四五年的成立憲章，因而深受打動，其揭櫫的使命與母親的樂觀不謀而合：「欲免後世再遭戰禍」、「重申對基本人權的信念」、「創造適當環境，俾克維持正義，尊重由條約及其他國際法源而起之義務」，「促成大自由中之社會進步及較善之民生」。

聯合國無法時時貫徹這些崇高目標，這點自不待言，其猶如命運多舛的前身國際聯盟（League of Nations），其組織功能強大與否，端視其最強大會員的臉色。凡是重大行動都要安理會常任理事國——美國、蘇聯（後來的俄羅斯）、英國、法國與中國——達成共識，每個常任理事國都有絕對否決權。冷戰期間達成共識的機率微乎其微，這便是為何當初蘇聯坦克開進匈牙利、美國軍機在越南鄉間投下燒夷彈時，聯合國都袖手旁觀。

即使冷戰結束後，安理會內部分歧仍限制了聯合國解決問題的能力。成員國缺乏措施或集體意願重建索馬利亞等衰敗國家，或防止像斯里蘭卡等地的種族屠殺。聯合國維和任務仰賴成員國自主派遣部隊，但往往人員不足、裝備缺乏。有時，聯合國大會淪為官腔又虛偽的論壇，片面譴責以色列。聯合國旗下不止一個機構陷入貪污醜聞，而哈米尼領導的伊朗與阿薩德統治的敘利亞等殘暴專制國家，則設法在聯合國人權理事會（U.N. Human Rights Council）謀求席位。在共和黨眼中，聯合國成了惡貫滿盈的象徵，奉行單一世界的全球主義，進步派人士則哀嘆聯合國面對不公不義時的無能。

但儘管有諸多缺陷，我仍然深信聯合國發揮著重要功能。聯合國發布的報告與調查結果有時可能會讓各國自慚形穢，進而加強國際規範。由於聯合國在調解和維和方面的工作，調停了一些戰火，避免了部分衝突，也挽救了某些生命。聯合國在八十多個成為主權國家的前殖民地中發揮作用。其下機構幫助數以千萬計的人擺脫貧困，消除了天花，幾乎消滅了小兒麻痺症和幾內亞蠕蟲。每當我走過聯合國總部時——特勤人員會驅趕那些在寬闊的地毯走廊上穿梭的外交官和工作人員，他們的面孔反映了人類大家庭的各種形態和顏色——就會想起每天都有男男女女在裡面，推動艱巨的任務，設法說服各國政府資助疫苗接種計畫，興建學校供貧困兒童就讀，號召全球阻止少數族群被屠殺或年輕女性遭販賣。不分男女都將生命寄託在一個理念上，我母親也秉持相同的理念，其精神反映在聯大圓頂會議廳掛毯上的詩句中：

亞當子孫皆兄弟
造物之初本一體

班恩告訴我，這詩句是十三世紀波斯詩人薩迪（Sa’adi）所寫，他是伊朗文化中最受愛戴的人物。我們覺得這實在諷刺，因為我在聯大上多半得想方設法阻止伊朗發展核武。顯然，哈米尼和阿哈瑪迪內賈德並不認同這位詩人的溫柔情懷。

自從拒絕我的雙邊會談提議後，伊朗沒有任何縮減核子計畫的跡象。伊朗的談判代表繼續在與「五常加一」成員國的會議上拖延時間、虛張聲勢，堅稱伊朗的離心機與濃縮鈾存量完全是民間用途。這些看似無辜的說法擺明不合邏輯，卻給俄羅斯和中國足夠的理由，一再杯葛安全理事會對伊朗政權實施更嚴厲的制裁。

我們則繼續堅持立場。後來出現了兩項新進展，有助於俄羅斯改變態度。首先，我們的軍備控制小組在核不擴散專家蓋瑞．薩莫爾（Gary Samore）能幹的帶領下，與國際原子能總署（International Atomic Energy Agency, AIEA）合作，共同擬定一項別開生面的提案，目的在測試伊朗的真正意圖。根據該提案，伊朗將把其現有低濃度鈾庫存運往俄羅斯，俄羅斯把其加工成高濃度鈾後運往法國，由法國將其製成燃料，滿足伊朗合法的民用需求，以確保不可能有任何軍事用途。該提案是一項權宜之計：保留了伊朗的核子架構，其在未來仍能製造更多低濃度鈾。但耗盡目前鈾庫存量會讓伊朗晚一年取得「試爆能力」，可以替我們爭取時間，談判出一項更長遠的解決方案。同樣重要的是，該提案讓俄羅斯成為關鍵的執行夥伴，也向莫斯科當局表明，我們願意就伊朗問題用盡所有理性方法。在聯大舉行期間，俄羅斯也贊同這項想法；我們甚至把提案稱作「俄羅斯提案」。這也意味著，伊朗人後來於日內瓦舉行的五常加一會議上，拒絕了這項提案時，不僅僅是對美國人嗤之以鼻，還無視俄羅斯這個少數盟友之一。

在聯大期間某次私下會議上，我向梅德維傑夫和拉夫羅夫提供了情報震撼彈：我們發現伊朗即將興建完成一座祕密濃縮設施，地點就藏在庫姆（Qom）古城附近的深山。該座設施一切條件——包括規模、配置與位於軍事要地——顯示伊朗意圖使用障眼法，以免活動遭到發現或攻擊，這些特點都有違民間計畫。我跟梅德維傑夫說，我們之所以把證據公諸於世前先給他過目，是因為不能再採用半吊子的措施了。若俄羅斯

不同意實施強而有力的國際制裁，很可能錯過與伊朗敲定外交解決方案的機會。

聽完我們的情報，俄羅斯當局似乎相當惱怒。梅德維傑夫並未企圖捍衛伊朗的行為，反而表達了對伊朗政權的失望，並承認需要重新調整「五常加一」的做法。他在我們會晤後的公開發言中更不避諱，直接對媒體說：「制裁鮮少帶來任何實質結果……但在某些情況下，制裁是不得不採取的手段。」對我們來說，這項聲明是值得肯定的驚喜，證實我們愈來愈願意相信梅德維傑夫是可靠的夥伴。

我們最後決定，不要在我原定主持的聯合國安理會核安全問題會議上，透露庫姆核子設施的存在；儘管這個場合具象徵意義，勢必會達成不錯的戲劇效果，但我們需要時間向國際原子能總署與其他　「五常加一」成員進行詳細說明。我們也想避免被外界拿此來與柯林．鮑威爾的報告相提並論（伊拉克戰爭前，鮑威爾在安理會上宣稱伊拉克擁有大規模毀滅武器，引起各界譁然，最後證明子虛烏有）。於是，我們在二十國集團領袖預定在匹茲堡舉行峰會之前，交給了《紐約時報》進行報導。

新聞效果令人振奮：記者紛紛猜測以色列可能對庫姆進行飛彈攻擊，國會議員呼籲立即採取行動。我與法國總統薩科齊和英國首相布朗舉行聯合記者會，強調各國必須做出強烈回應，但沒有具體說明制裁細節，以免在梅德維傑夫與普丁有機會討論前，就限縮了他可採取的選項。假設我們能讓梅德維傑夫站在同一陣線，就只需再清除一個主要外交障礙：說服仍存疑的中國政府投票支持制裁其主要石油供應國。

「成功機率大不大？」麥克福爾問我。

「還不知道，」我說，「原來避戰比宣戰更難啊。」



七星期後，空軍一號在北京降落，這是我首次正式訪問中國。我們按照指示把所有非政府電子設備留在機上，同時抱持一切通訊都被監控的心態來應對。

即使橫跨了數座海洋，中國的監控能力同樣令人驚嘆。在總統大選

期間，中方駭進我們競選總部的電腦系統（我把這件事視為自己可望勝選的好兆頭）。他們遠端操作就足以將所有手機轉換為錄音設備的能力廣為人知。若要從飯店打電話討論國安相關事宜，我必須到走廊另一頭架有SCIF（scientific compartmented information facility，敏感資訊隔離設施）的套房；SCIF是座藍色大帳篷，設置在房間中央，發出詭異又迷幻的嗡嗡聲，用來阻絕周遭任何監聽設備。我們代表團部分成員得在黑暗中穿衣甚至洗澡，以避開可能巧妙藏在每個房間的針孔攝影機（不過馬文卻說，他故意在客房裡開著燈裸體走來走去，究竟是代表他自信爆棚，還是無聲抗議就不得而知了）。

有時，中國情報部門厚顏無恥到簡直像拍喜劇。有次，我的商務部長駱家輝（Gary Locke）前往參加籌備會議的途中，發現有東西忘在飯店房間內。一打開房門，他發現除了兩名房務人員在整理床鋪，居然還有兩位西裝筆挺的男子仔細翻閱著他桌上的文件。駱家輝詢問他們來意時，兩人卻一語不發經過他身邊，隨即離開房間。房務人員始終沒抬頭，而是忙著更換浴室大小毛巾，完全把駱家輝當成隱形人。我們團隊成員得知此事後，有人聽完直搖頭，有人啞然失笑，我相信外交人員最終對此正式表達不滿。但我們後來與胡錦濤主席及其餘中方代表成員正式會面時，沒人提起這件事。我們與中國有太多生意要做，針對中國的間諜活動也沒少過，因此不想把事情鬧大。

以上大約概括了當時美中事務的狀況。表面上，我們從上屆政府延續下來的關係看似相對穩定，不像與俄羅斯政府有明顯的外交裂痕。打從一開始，蓋特納和希拉蕊就多次與中國高層官員會面，並正式成立工作小組來因應各種雙邊問題。在倫敦二十國集團峰會期間，我與胡主席會晤時，談到了追求「雙贏」政策，同時裨益美中兩國。但在外交禮儀之下，潛藏著長期醞釀的緊張關係與不信任——不僅攸關貿易或間諜等細部問題，也攸關更為基本的問題：中國再度崛起對國際秩序和美國全球地位有何影響？

美中兩國三十多年來得以避免公開衝突，這不僅僅是憑運氣而已。一九七○年代中國實施經濟改革、果斷對西方開放以來，中國政府就恪遵鄧小平的八字箴言：「韜光養晦，等待時機」，以工業化為首要之務，大規模軍事建設退居次位，廣邀尋找低廉勞力的美國企業把營運部

門搬到中國，歷屆美國政府幫助中國在二○○一年取得世界貿易組織（WTO）成員資格，到頭來讓中國更能大幅進軍美國市場。儘管中國共產黨嚴格控管國內政治，但並未輸出其意識形態；中國在做生意上來者不拒，民主國家與獨裁國家皆然，宣稱不加論斷他國國內事務是項美德。中國覺得領土受到威脅時，立場有可能變得強勢，亦不滿西方批評其人權紀錄。但即使是在美國對台軍售這類易引爆衝突的問題上，中國官員也盡其可能把爭端當成例行公事：透過措辭強烈的信件或取消雙邊會議來表達不滿，但絕不會讓事態升級到太嚴重的田地，以免阻礙滿載中國製造的運動鞋、電子產品和汽車零件的貨櫃進入美國港口和你家附近的沃爾瑪超市。

這種戰略上的耐性幫助中國節省資源，避免在海外投資時付出高昂代價。此舉也幫助掩蓋了中國「和平崛起」過程中一貫地迴避、放寬或違反所有談妥的國際商務規定。多年來，中國利用國家補貼、貨幣操縱與貿易傾銷，以人為方式壓低出口貨物價格，削弱美國本土製造業。中國對勞工與環境規章的漠視也達成相同目的。同時，中國採取配額和禁運等非關稅壁壘，盜取美國智慧財產權，並不斷向在中國做生意的美國企業施壓，要求交出關鍵技術，以加速中國在全球供應鏈的崛起。

但中國並非特例。從美國到日本等幾乎每個富裕國家，都曾在不同發展階段採取重商主義來促進經濟發展。而就中國的觀點來看，所獲成果讓人無法反駁。距離數百萬中國人死於大饑荒僅僅過了一代，中國就已轉變為世界第三大經濟體，占全球鋼鐵產量將近一半、全球製造業二○%與美國服飾產業四○%。

令人驚訝的是，華府的回應卻相當溫和。早在一九九○年代初，勞工組織領袖們就對中國日益不公的貿易行為敲響警鐘，他們找來了許多民主黨議員，尤其是來自鐵鏽帶（rust belt）各州議員來支持其理念。共和黨不乏批評中國的議員，其中有帕特．布坎南（Pat Buchanan）之流的民粹政治人物，認為美國逐漸向外國勢力投降而大感憤怒，也有垂垂老矣的冷戰時期鷹派，至今仍擔心共產主義無神論的入侵。

但隨著全球化浪潮在柯林頓和小布希時期席捲各地，這些聲音發覺自己成了少數派。錢根本賺都賺不完。美國企業與其股東喜歡將生產轉移到中國，減少勞力成本，大幅提升利潤；美國農民歡迎所有購買黃豆

與豬肉的中國新客戶；華爾街企業則樂見數十位中國億萬富翁大筆投資倍增的財富，因應逐年擴大的美中貿易而獲聘的大量律師、顧問和說客也是如此。即使多數民主黨議員仍然不滿中國的貿易行為，小布希政府也向WTO申訴中國，但到我上任時，美國外交決策菁英與大黨捐款人之間已約略形成共識。與其實施保護主義，美國需要借鏡中國的遊戲規則。若我們想保持第一，就需要更加努力、開源節流，教導下一代數學、科學、工程——還有普通話。

我個人對中國的觀點並不屬於任何陣營。我不贊同工會支持者直覺反對自由貿易，也不相信我們可以完全扭轉全球化，就像不可能直接關閉網路一樣。我認為柯林頓與小布希做了正確的決策，即鼓勵中國融入全球經濟——史有明鑑，又亂又窮的中國對美國構成的威脅，勝過繁榮的中國。我認為，中國成功幫數億人脫離赤貧，堪稱人類史上的斐然成就。

然而，不變的現實是中國對國際貿易體系的博弈往往犧牲美國利益。自動化與先進機器科技可能是導致美國製造業工作減少的最大元凶，但中國的各項作為——在企業外包推波助瀾下——加速了這些損失。中國商品湧入美國，導致平面電視更加便宜，維持低通膨率，但代價是壓低了美國勞工薪資。我競選時承諾要替勞工爭取更優惠的貿易協定，也打算履行此一承諾。

但全球經濟岌岌可危，我不得不思考談判的時機與方式。中國握有超過七千億美金的美債，也累積了大量外匯存底，因此是管控金融危機的必要夥伴。想要讓美國與其餘國家脫離衰退，我們需要中國經濟繼續成長而非萎縮。只要我的政府沒有堅定施壓，中國不可能改變其貿易行為，前提是我得確保我們不會點燃中美貿易戰，讓全球陷入大蕭條，傷害我當初誓言要幫助的勞工。

我們前往中國訪問前，我與團隊制定了一項策略，設法在「太過強硬」與「不夠強硬」之間求取平衡。我們會先向胡錦濤主席提出一項清單，其中包括我們希望在合理期限內修正的問題領域，避免公開對立造成原已緊繃的金融市場進一步震盪。假如中國置之不理，我們會持續增加公共輿論壓力，採取報復行動——理想上屆時經濟環境已不再脆弱。

為了促進中國改善貿易行為，我們也希望獲得其鄰國的協助。這需

要花點工夫。小布希政府疲於應付中東問題，加上華爾街金融崩盤，導致部分亞洲元首質疑美國在亞洲是否日漸式微。同時，中國蓬勃發展的經濟讓日本與南韓等美國忠實盟友也愈發依賴其市場，小心翼翼地避免站在中國對立面。唯一對我們有利的便是近年來中國開始玩得太過火，要求實力較弱的貿易夥伴做出單方面讓步，還揚言要與菲律賓與越南爭奪南海少數具有戰略意義小島的控制權。美國外交官的彙報指出，亞洲國家對這種強硬策略愈來愈反感，希望美國能鞏固勢力範圍，以牽制中國的力量。

為了善用這項良機，我們團隊安排我過境日本與韓國，並在新加坡與東南亞國家協會（ASEAN）十個成員國開會。途中我會宣布，自己有意繼續推動小布希政府開始協商的全新美國與亞洲貿易協定——這項協定的目標遠大，重點在敲定可落實的勞工與環境條款，民主黨與工會常抱怨過去協定（例如北美自由貿易協定〔NAFTA〕）在這些方面付之闕如。我們向記者表示，我們後來所謂「轉向亞洲」（pivot to Asia）的整體目標，並非要圍堵中國或扼殺其成長，而是為了重新確立美國與亞洲的關係，強化國際法框架，而正是在這個框架下，亞太地區國家——包括中國——才能在短時間內成長得如此神速。

但我不大相信中國會抱持相同看法。



當時，我已有二十多年沒前往亞洲了。我們七天的亞洲之旅在東京展開，我針對美日同盟的未來發表演說，會見了時任首相的鳩山由紀夫，討論了經濟危機、北韓與沖繩的美國陸戰隊基地遷移提案。鳩山首相雖木訥但討喜，是日本短短三年內第四位首相，也是我上任後第二位首相——十年來，日本飽受缺乏方向的僵化政治所擾。七個月後，他就辭職下台了。

而短暫參訪日本皇居並覲見明仁天皇與美智子皇后，留給我更為深刻的印象。他們身材嬌小，年近八旬，用一口無可挑剔的英語迎接我。明仁天皇身著西裝，美智子皇后則穿著錦緞絲綢和服，我行鞠躬禮以表敬意。他們帶我走進一間接待室，四面漆成乳白色，裝潢是傳統日式簡

樸風格。他們邊喝茶邊問候著蜜雪兒與兩個女兒，以及我對美日關係的印象。天皇夫婦的舉止既拘謹又謙遜，聲音輕柔得像雨聲，我發覺自己在試著想像起明仁天皇的一生。他的父親在日本人眼中是天神化身，而日本帝國二戰慘敗後數十年內，他被迫登上徒具象徵意義的王位，我想像那會是什麼感覺？美智子皇后的身世更令我感興趣。她是富裕實業家的女兒，從小就讀於天主教學校，大學畢業於英國文學系，還是菊花王座兩千六百年的歷史上首位嫁入皇室的平民，這讓她備受日本社會大眾愛戴，但據說也因此與皇室姻親有嫌隙。臨別時，她贈送我一首自己譜的鋼琴曲，意外坦誠地說自己憑著對音樂與詩歌的熱愛，才得以度過三不五時感受到的孤獨。

後來我才得知，我對兩位年邁日本東道主的簡單鞠躬，竟引發國內保守評論家勃然大怒。有位名不見經傳的部落客說此舉形同「叛國」，此話獲得主流媒體的大幅報導。聽到這些消息，我腦海浮現恪遵繁瑣禮儀的明仁天皇，以及衣著優雅、白髮蒼蒼又略帶憂鬱微笑的美智子皇后。我不禁納悶，美國何時出現如此一大群右派人士，完全被恐懼與不安蒙蔽了理智。

我從東京飛往新加坡，與東南亞國協十國元首會晤。我的出席其實可能引起爭議：東南亞國協成員之一的緬甸，已由殘暴軍政府統治了四十多年，而柯林頓總統與小布希總統過去因為有緬甸代表出席，便拒絕了東南亞國協的高峰會邀請。不過對我而言，沒道理因為反對一個成員國，就疏遠其他九個成員國，更何況美國與部分難以稱得上民主典範的成員國維持良好的關係，包括越南和汶萊。對於緬甸，美國已祭出全面制裁措施。我們認為若要進一步影響緬甸政府，最好的機會便是表現出談判的意願。

緬甸總理是一位談吐溫吞、身形矮小的將軍，名叫登盛（Thein Sein）。結果我與他的互動僅限於短暫的握手，並沒有引起多大轟動。東南亞國協領袖樂見美國表達重新參與亞洲事務的意願，而亞洲媒體則強調了我的童年與該地的淵源——這可是美國總統頭一遭，報導說我喜愛當地街頭小吃，也能用馬來語（Bahasa）向印尼總統打招呼，可見一斑。

老實說，除了簡單問候語和看菜單點餐之外，我早就忘掉大部分的

印尼語了。不過，儘管我離開了很久，但東南亞的熟悉感依舊打動了我。這裡有慵懶潮濕的空氣，飄著水果與香料的氣味，民眾互動時的微妙含蓄。相較之下，新加坡有寬闊的林蔭道、公共花園與高樓大廈，早不是我童年記憶時整齊劃一的英國前殖民地。早在一九六○年代，新加坡已是該地區的成功典範——這個住著馬來人、印度人與中國人的城市國家，由於結合了自由市場政策、優異文官體制、鮮少貪污，以及臭名昭著的政治與社會嚴密控制，當時便成為了外資中心。而全球化與亞洲國家普遍成長的趨勢，讓新加坡的經濟更是飛速發展。新加坡高級餐廳與名牌精品店內擠滿西裝革履的企業家與身穿最新嘻哈服飾的年輕人，炫富程度如今可媲美紐約或洛杉磯。

就某種意義來看，新加坡仍然是個異數。其他東南亞國協成員多半未擺脫嚴重程度不一的長期貧困，對民主與法治承諾的兌現也參差不齊。不過，這些國家似乎有項共同點，即對於自身的想像出現轉變。凡是我交談過的人——無論是國家元首、企業家或民權運動者——固然仍對美國握有的權力保持敬意，但不再將歐美視為世界中心，把自己的國家當成小配角，反而認為與過去殖民母國平起平坐，對於百姓的願景不再受限於地理或種族。

就我來看，這毋寧是件好事，呼應著美國對全人類均享有尊嚴的信念，也實現我們長期對世界各國的承諾：跟隨美國的腳步，實施經濟自由化，期盼你們的政府與人民能共享我們繁榮的成果。像日本和韓國一樣，愈來愈多東南亞國協成員國聽從我們的建議。身為美國總統，我的職責也包括確保這些國家公平競爭——正如美國市場對他們開放，他們的市場也向美國開放，而且經濟發展過程不剝削勞工、不破壞環境。只要在公平環境下與我們競爭，我便認為美國應該樂見而非懼怕東南亞的進步。我好奇的是，是否這正是保守派評論家對我的外交政策不滿的主因，也說明為何對日本天皇鞠躬這件小事會引發他們的憤怒：對於世界上其他國家迎頭趕上美國，我似乎並不像他們那樣倍感威脅。



我們到中國的第一站是上海，似乎是吃了禁藥版本的新加坡。上海

看起來正如傳聞中的形象，是擁有兩千萬居民的現代大都會，高樓林立，每寸土地都充滿了商業、車流與建築起重機的喧囂。黃浦江上，巨大的輪船和駁船裝載著運往全球市場的貨物，在江面來來去去。熙熙攘攘的人群沿著寬闊的濱江大道漫步，不時停下腳步欣賞向四面八方延伸的未來風摩天大樓，夜晚華燈如同拉斯維加斯大道般明亮。在一座華麗的宴會廳內，上海市市長韓正（共產黨後起之秀，身著剪裁得宜的西裝，談吐風趣老練，不知為何讓我想起了狄恩．馬汀〔Dean Martin〕）替我們代表團與美中企業界大老準備了豐盛午宴，淨是珍饈佳餚與搭配的酒款，簡直媲美在麗思飯店舉行的高級婚禮。一直擔任我貼身隨扈的雷吉印象最深的是，在場服務生全部是身著飄逸白色禮服的年輕女性，個個都像伸展台模特兒般纖細高□。

他邊搖頭邊說：「誰料得到共產黨員長這個樣子。」

中國官方意識形態與炫富之間的矛盾，並未出現於我當天與數百名大學生面對面的市民大會上。中國當局對我慣性脫稿的風格十分警惕，精心挑選了上海頂尖大學學生參與——儘管他們彬彬有禮、熱情洋溢，提問卻缺乏其他國家學子打破沙鍋與桀驁不恭的精神（「那您會採取什麼措施加深中美城市之間的密切關係？」最尖銳的問題不過爾爾）。我不曉得是共產黨官員事先過濾所有問題，還是大學生深知不能說錯話以免惹上麻煩。

市民大會結束前我與部分學生握手聊天，從中得到一項結論：他們熱忱的愛國心至少不全都是裝模作樣。這些孩子年紀還太小，沒有經歷過文革的恐怖，也沒有目睹過天安門廣場的鎮壓；學校內沒有教過這段歷史，我猜他們的父母也避而不談。若部分學生不滿中國政府封鎖網站，很可能無法具體感受到國家機器的打壓，這對他們人生經驗之遙遠，好比美國刑事司法系統之於中產階級郊區的白人孩子。他們活到現在，中國體制讓自己與家人的生活不斷改善，而歐美民主國家似乎原地踏步，充斥公民社會的雜音與低落的經濟效率，至少遠看確實如此。

我們很容易以為，這些學生的態度會隨著時間而改變，若非因為中國經濟成長放緩重挫其物質欲望，就是因為經濟上安全無虞後會開始想要GDP無法衡量的事物。但這點難以保證。實際上，中國經濟崛起讓其招牌的專制資本主義在年輕人眼中，可以合理取代歐美自由主義，不僅

上海的年輕人如此認為，許多開發中國家的年輕人也抱持此種看法。他們最終願意擁抱的願景，有助於決定下世紀的地緣政治；我離開市民大會時，意識到想贏得新世代年輕人的支持，取決於我是否有能力證明，美國以人權為基礎的多元民主制度，仍能實踐更加美好的生活。

北京並不像上海那樣浮華，不過從機場出發後，我們開車經過了似乎連綿二十英里的新建高樓大廈，彷彿一夜之間蓋好了十座曼哈頓。我們一抵達市中心，商業區與住宅區已不復見，取而代之的是政府大樓與宏偉紀念碑。一如往常，我與胡錦濤主席的會晤是令人昏昏欲睡。無論主題為何，他老愛從厚厚一疊講稿中朗讀出來，不時停下來等口譯員翻譯成英語，而且似乎都是事先譯好，不知為何往往比原話說得更久。輪到我發言時，他就會翻閱手邊文件，查找幕僚準備好的回答。我設法利用個人小故事或偶爾的說笑打破單調乏味的氣氛（我一得知廊柱環列的雄偉人民大會堂僅花不到一年建成，便故意打趣地對他說：「快把承包商的名字給我」），卻往往只見他一臉茫然。我不止一次想提議，我們不妨交換文件有空再讀就好，以免浪費雙方的時間。

儘管如此，我與胡錦濤的會晤仍讓我有機會就美國優先事務，列出明確的目標：管控經濟危機與北韓核子計畫、務必和平解決南海爭端、中國異議人士的處境以及推動對伊朗的新一輪制裁。有關最後一項，我以中國自身利益來說理，提醒若不採取實質外交行動，我們或以色列便可能不得不打擊伊朗的核子設施，這會對中國的石油供給造成更嚴重的後果。一如所料，胡主席在制裁問題上不置可否，但從他肢體語言的改變與其部長們振筆疾書研判，我們針對伊朗問題的嚴肅態度引起他的關注。

隔天，我與溫家寶總理會面時，也針對貿易問題採取直截了當的態度。儘管溫家寶的頭銜較低，仍是中國主要經濟決策者。與胡主席不同的是，溫家寶似乎很樂意即席交換意見，還直接為中國貿易政策辯護，他說：「總統先生，您得明白，無論上海與北京有多繁華，我們仍然是開發中國家，全國有三分之一的赤貧人口……這比美國的人口還要多。您不能指望我們採取相同的政策，因為那只適用於貴國等高度發達的經濟體。」

他所言不無道理。儘管中國經濟出現顯著成長，一般家庭——尤其

是大城市以外的家庭——收入僅高於美國最貧窮家庭。我努力站在溫家寶的立場思考：不僅要整合橫跨資訊時代與封建主義的經濟體，還得創造足夠工作機會，滿足南北美洲人口總和的需求。若非我知道溫家寶等中共高官習於把國家合約與特許執照轉讓給家族成員，還把數十億美元資金存入海外帳戶，我可能會更同情他。

當時，我告訴溫家寶，有鑑於我們兩國之間龐大的貿易不平衡，美國無法再忽視中國操縱貨幣等不公平的貿易行為。中國若不開始改弦易轍，我們就必須採取報復手段。聽了這番話，溫家寶便換了個方法，建議我只要給他一份清單，列出我們希望中國多加採購的美國產品，他會再想想辦法（他特別有興趣納入軍事與高科技產品，但美國基於國安理由，自然禁止向中國出口）。我表示，我們需要整體結構上的解決方案，而不是東一點西一點的讓步，而在我們一來一往的交鋒中，我覺得自己好像在市場攤位針對雞隻價格討價還價，而不是在全球兩大經濟體之間談判貿易政策。我再度體認到，對於溫家寶等中國高層而言，外交政策依然純屬一場交易。他們的讓利與獲利多寡，並不取決於抽象的國際法原則，而是取決於對談判方實力與籌碼的評估。只要沒有遇到阻力，他們就會予取予求。

我們在北京的第一天以國宴畫下句點，其中文化節目包括經典的中國京劇，以及藏族、維吾爾族與蒙古族舞團的綜合表演（司儀好心指出，所有少數民族在中國都受到尊重，這對數千名藏族與維吾爾族政治犯而言想必前所未聞），還有人民解放軍管弦樂團為我演奏的史提夫．汪達〈電話訴衷情〉（I Just Called to Say I Love You）（胡主席靠過來跟我說：「我們知道你最愛他的歌」）。在生理時鐘被打亂整整五天後，我們整個團隊快撐不下去了；隔壁桌的賴瑞．薩默斯早已熟睡，嘴巴大開、頭向後歪，讓法夫斯發了封電子郵件給全團隊：「看來某人需要二度紓『睏』嘍。」

大夥（包括賴瑞）雖昏昏欲睡但意志堅定，隔天早上頂著時差參觀附近一段長城。當天很冷、寒風刺骨，太陽在灰濛濛天空中成了黯淡的浮水印。我們辛苦爬上沿著山脊蜿蜒的陡峭石牆時，都沒怎麼吭聲。根據我們嚮導的說明，自從西元前兩百年以來，多段長城都歷經修繕，不過我們所站的那段可以追溯到十五世紀，當初是明朝為了抵禦蒙古與滿

族入侵而修築。數百年來，牆體屹立不搖。雷吉於是問我，明朝最後為何會滅亡。

「內亂嘍，」我說，「權力鬥爭、貪污腐敗、農人挨餓，因為有錢人不是太貪婪，就是完全不在乎……」

「老樣子嘛。」雷吉說。

我點了點頭。「確實是老樣子。」



總統一職會改變你看待時間的方式：付出努力鮮少能馬上取得成果，眼前多數問題牽涉範圍太廣，交互影響的因素又太多，因此得學會分成小階段評估進展——每階段可能都要數個月來完成，而且都不太受社會大眾關注——同時得坦然接受一件事：若有機會實現最終目標，時間短則一兩年，長則整個總統任期。

這點在推動外交政策時更是無比真實。因此，二○一○年春天，部分重大外交計畫出現成果時，我感到十分振奮。蓋特納回報，中國已悄悄地開始讓人民幣升值。四月，我飛往布拉格，與俄羅斯梅德維傑夫總統共同出席〈新戰略武器裁減條約〉（New START）簽署儀式。按照該條約內容，雙方部署核彈頭數量將各削減三分之一，搭配嚴格的查驗機制來確保遵守條約。

到了六月，俄羅斯和中國投下關鍵的同意票，促使聯合國安理會通過了第一九二九號決議，對伊朗實施史無前例的新一輪制裁，包括禁止武器銷售、暫停伊朗銀行未來從事國際金融活動，以及擴大授權禁止有助於伊朗擴大核武計畫的一切商業活動。伊朗需要兩三年的時間，才感受得到全面影響，但結合美國的全新制裁措施後，我們才擁有必要手段抑制伊朗經濟成長，直到伊朗同意談判為止。對於以色列等國把核子問題當成美伊軍事對抗的託詞，我也有了強大的理由在會談中保持耐心。

拉攏俄羅斯與中國仰賴的是團隊合作。希拉蕊與蘇珊．萊斯耗費大把時間連哄帶勸，偶爾得威脅利誘其俄羅斯與中國的外長。麥克福爾、伯恩斯與薩莫爾都提供了關鍵的策略與技術奧援，幫助我們推翻或規避俄羅斯與中國談判代表可能提出的反對意見。而我與梅德維傑夫友好的

關係，也證明對於最後談妥制裁發揮了關鍵作用。每次我出席國際高峰會，都會與梅德維傑夫抽空在場邊釐清談判過程的僵局；隨著離安理會投票日愈來愈近，我們好像每週都得通一次電話（某次馬拉松式電話會談結束時，他開玩笑地說：「我們的耳朵瘦死了」）。若考量到莫斯科當局與伊朗長期關係穩固，加上新制裁生效後俄羅斯軍火製造商恐會損失數百萬美元，梅德維傑夫真可謂一次又一次超乎伯恩斯或麥克福爾的預期。六月九日安理會進行投票，梅德維傑夫再次出人意料地宣布取消向伊朗出售S-300導彈，這不僅扭轉他之前的立場，也違背普丁的立場。而為了減少俄方部分損失，我們同意針對先前向伊朗出售武器的數家俄羅斯公司，解除現有制裁；我也承諾加快協商遲遲未獲批准的俄羅斯WTO入會案。不過，梅德維傑夫在伊朗問題上與我們立場一致，反映他願意賭上總統一職與美國走得更近——這項徵兆可望促成兩國未來其他國際事務的合作，我告訴拉姆說：「前提是普丁不打臉他。」

對伊朗新一輪制裁的通過、〈新戰略武器裁減條約〉的簽署與中國針對改善貿易行為有所動作，都稱不上是了不起的勝利。當然，這些也不值得獲頒諾貝爾獎（但若發生在八九個月之前，我可能會對獲獎略微感到自在些）。這些頂多只能算是打下基石，指引我們踏上前方漫長又未知的道路。我們能打造出無核的未來嗎？我們能防止中東再度爆發戰爭嗎？我們有沒有辦法與死對頭和平共處？這些問題的答案當時沒人曉得，但至少我們感覺已在前進的道路上。

第21章

某天晚餐時，瑪莉亞問我能為老虎做什麼。

「親愛的，什麼意思？」

「你知道老虎是我最喜歡的動物，對吧？」

我們昔日每年都會去夏威夷過聖誕節，有一回我妹妹瑪雅還帶四歲的瑪莉亞去檀香山動物園玩。園區隱藏在名勝鑽石頭山（Diamond Head）附近卡皮歐拉尼公園（Kapi‘olani Park）一隅，規模不大，但十分迷人。我小時候常在那裡玩耍，每每流連數小時，時而在榕樹爬上爬下，時而餵食草地上的鴿子，時而對著藏身竹林高處的長臂猿吼叫。瑪莉亞參觀動物園時被一隻老虎迷住，於是瑪雅在禮品店買了小巧的絨毛玩具老虎送給她。那隻「老虎」有厚厚的爪子、圓滾滾的肚子，嘴型活像是蒙娜麗莎那一抹神祕的微笑，此後始終與瑪莉亞形影不離。當我們搬進白宮時，「老虎」已飽經風霜，它被食物噴濺過，曾差點被瑪莉亞遺忘在同學家，還被瑪莉亞頑皮的表弟綁架過，亦經歷過多次清洗。

我因而對老虎情有獨鍾。

瑪莉亞說：「我最近在學校做了有關老虎的報告，內容主要是人們濫伐森林，導致老虎失去棲息地，更糟糕的是，污染造成地球暖化，加上人們獵殺和出售老虎毛皮、骨頭與其他部位，使得老虎瀕臨滅絕，這是很可怕的事情。既然你是總統，就應該想辦法拯救老虎。」

這時莎夏也附和說：「爹地，你應該想辦法做點什麼。」

我望了蜜雪兒一眼，她聳聳肩回說：「你是總統啊。」



女兒們毫不遲疑地指出大人該負起維護地球生態的責任，令我深感欣慰。儘管我泰半生活在城市裡，但我人生最美好的回憶永遠與戶外活動有關，尤其是在夏威夷成長的點滴，像是徒步穿越茂密的山林，或午後徜徉在萬頃碧波當中。對我來說，享受這不屬於任何人又對所有人開放的一切，彷彿是與生俱來的權利，不但唾手可得，而且無需付出任何

代價。在我跟母親移居印尼後，也常沿著田埂奔跑，看著一旁滿鼻子泥巴的水牛探起頭來。這一幕幕都強化了我對大自然的熱愛。二十歲那年的旅行也是如此，由於自己凡事隨遇而安而且能忍受廉價旅館，因此有機會漫步在美東阿帕拉契山脈的羊腸小徑，於密西西比河上划獨木舟，在非洲坦尚尼亞塞倫蓋提（Serengeti）大草原觀賞日出。

母親的影響也加深我對大自然的熱愛。上天造物鬼斧神工，從細緻的葉脈，蟻群的勞動成果，到皎潔的月光，俯拾皆是。母親親近並以謙卑的心體驗奇妙的大自然，而不像某些人只把大自然當成宗教膜拜對象。在我小時候，母親常告誡我和妹妹，人類建造城市、鑽探石油或處理垃圾時，常因一時疏忽而對環境造成傷害（「把那張糖果紙撿起來，巴兒！」）。母親還指出，環境一旦遭到破壞，後果往往是由窮人承擔，因為他們無法選擇居住的地方，也無力保護自己免受空氣和水源污染的傷害。

母親內心無異於環保人士，但就我記憶所及，她不曾對自己貼上這個標籤，這應與她一生泰半在印尼工作有關，畢竟對當地掙扎求生的數百萬農村人口來說，解決饑餓問題遠比環保來得迫切。當時印尼如同多數開發中國家，每增加一組燃煤火力發電機，或新建一座冒著濃煙的工廠，就會有更多工作機會和收入，有助於減輕許多人的經濟負擔。對他們而言，為保護自然景觀和異國野生動植物而憂心忡忡，是只有西方人才負擔得起的奢侈事情。

而母親會說：「拯救森林可不能忽略人們的需求。」

這意味著衣食足而後知榮辱。對於大多數人而言，滿足基本物質需求之後，才有餘力關注環境問題。這個想法一直深深埋藏在我心中。多年後，我在芝加哥從事社區營造工作，協助動員公共住宅居民清理家中有害石棉建材；在伊利諾州議員任內，我成為「綠色」議案的可靠支持票源，也因此在競選聯邦參議員時獲得保育聯盟相挺。就任國會議員後，我一再批評小布希政府削弱環保法規效力的政策，並且致力保護五大湖區。儘管如此，環保從來不是我從政的唯一使命，不是因為環保不重要，而是因為支持我的選民多數是工人階級，對他們來說，追求更好的居住、教育、醫療和工作機會，遠比空氣品質好壞或工業廢水處理，來得迫切和重要。而且社會必然有比我更關心森林的人。

然而，不正常的氣候變遷問題迫使我改變上述想法。

氣候變遷問題似乎連年每下愈況，主要是因發電廠、工廠、汽車、卡車、飛機、大規模畜牧業、森林砍伐，和其他帶來現代化與經濟成長的指標性活動，造成二氧化碳及溫室氣體排放量每年不斷增加，從而導致地球溫度創下歷史新高。在我競選總統時，科學家們一致明確認為，如果國際社會不能無畏地採取一致的行動減少碳排放量，地球溫度將會在數十年內再升高攝氏兩度。一旦超過這個臨界點，地球將加速面臨冰山融解、海平面上升和極端氣候威脅，最終將回天乏術。

氣候急遽變遷帶給人類的影響難以預估。可能發生的狀況包括沿海地區嚴重洪澇、旱災、野火和颶風造成重大災難，這些現象交替出現將使數以百萬計的黎民流離失所，遠遠超出任何政府所能負荷，也會增加全球爆發衝突和昆蟲傳染疾病的風險。在閱讀相關文獻之後，我不難想見屆時迷茫的人類將浪跡在破碎大地上尋覓可耕地，而卡崔娜颶風等級的颶風將會成為常態，在各大洲釀成巨大災難，一些島國恐將慘遭大洋吞沒。我難以想像那時夏威夷、阿拉斯加宏偉的冰川和紐奧爾良市會變成什麼模樣，還有小女和我的孫子們將來的生活將面臨何等嚴峻的挑戰與危險，而我小時候習以為常的自然奇觀也將隨之消失殆盡。

於是我下定決心，一旦成為自由世界的領袖，我必須將氣候變遷議題列為施政優先要項。

但應當從何處著手呢？氣候變遷是歷屆美國政府棘手議題之一，需要政治人物全盤放棄現行做法，改採代價高昂且不受歡迎的政策，以防止危機發生於未然。得益於高瞻遠矚的領袖們盡心付出，全球日漸關切此一議題。前副總統高爾貢獻尤其卓著，他致力於教育民眾了解地球暖化的影響，因而榮獲諾貝爾和平獎，迄今也仍積極努力不懈。而一些具有進步思想的年輕選民亦積極響應，具體採取行動。儘管如此，某些親民主黨的利益團體，特別是大型企業工會，仍抵制任何可能威脅其成員就業的環保措施。而我競選初期的民調顯示，一般民主黨支持者普遍將氣候變遷列為較不需關注的議題。

共和黨選民對此議題更是抱持質疑態度。曾經有一段時期，聯邦政府在環保議題上得到兩大黨支持。尼克森總統曾與民主黨主導的國會合作，於一九七○年成立環境保護署（EPA）。老布希總統任內於一九九○

年主導〈空氣清淨法〉（Clean Air Act）修法，強化相關管制措施。但在那段時期之後，共和黨選舉基本盤轉移到南方和西部。鑑於聯邦在當地推動環保工作長期與石油鑽探業、採礦業、開發商和牧場業主利益相牴觸，共和黨顧及選票而改變立場，使得環保議題成為黨同伐異的文化戰爭一條新戰線。保守派媒體把氣候變遷議題簡化為一群擁抱森林的極端分子所炮製、扼殺工作機會的鬧劇。大石油公司將數百萬美元資金投入智庫和公關公司，以致力掩蓋有關氣候變遷的事實。

小布希總統與他的父親背道而馳，全然不顧第一任期內美國是全球最大二氧化碳排放國的事實，極力淡化地球暖化的證據，並拒絕參與全球遏制溫室氣體排放的努力。至於國會共和黨議員，只要有人膽敢承認氣候變遷的事實，就會馬上引起黨內人士懷疑，更遑論甘冒大不韙去建議政府調整氣候政策。

某位參院前共和黨同僚過去號稱曾投票支持環保法案，有天卻告訴我：「我們支持環保政策就像民主黨人支持反墮胎一樣，很快就會慘遭滅頂。」

面對這些現實，我的團隊在競選期間雖強調氣候變遷議題的重要性，但也不希望因而流失選票。我很早就支持企圖心十足的「總量管制與交易」（Cap-and-Trade）制度構想，期能藉此減少溫室氣體排放。但我對相關細節未有太多著墨，以避免招致未來的對手攻擊。在演講時，我也盡量少談氣候變遷與經濟成長的衝突，而著重於強調提高能源效率的益處，包括減少美國對外國石油的進口依賴的潛力。我還秉持政治中道，承諾「上述所有」能源政策不會影響國內石油和天然氣的持續開發，只需要同時發展潔淨能源，如乙醇燃料、潔淨燃煤、核電等。這樣的主張雖不完全符合環保人士的期待，但在鞏固搖擺州選票上卻至關重要。

我侃侃而談無痛過渡到無碳的未來，曾使一些關切氣候變遷人士抱怨不已。他們希望聽到的是我呼籲眾人為環保做出更大犧牲和痛苦抉擇，包括暫停或徹底禁止開採石油與天然氣，以解決現存問題。在完美的理想世界裡，這種主張自有道理。但在現實世界，尤其是身處高度非理性的美國政壇，這無疑是自殺式的選舉策略。

我的競選總幹事曾在面對質疑者時回嗆：「如果我們失去俄亥俄州

和賓州的選票，一定會落選，到那時我們也不會有任何制定環保政策的機會了！」



隨著經濟失控，美國總統大選後的政治氛圍嚴重不利氣候變遷政策的推出（我的資深顧問直言不諱地說：「當看著自己的房屋被法拍時，沒有人會在意家中是不是安裝了太陽能板」），而且媒體也猜測我們將悄悄地把解決此問題列為非迫切事項。我想可能是出於不服輸的個性，加上認識到問題的重要性，我出乎外界的意料，請白宮幕僚長將氣候變遷與健保改革同列為優先要務，並開始組建一個能推動相關政策的團隊。

我們起步相當順利。曾在柯林頓政府擔任環保署長的卡洛．布羅納（Carol Browner）同意出任新設的白宮能源暨氣候變遷政策主任（「氣候沙皇」），負起跨部會協調工作。卡洛身材高纖細，充滿活力和進取精神，對氣候變遷問題有深入研究，而且於國會山莊擁有豐沛人脈，在環保團體中也享有公信力。此外，我也任命非裔化學工程師麗莎．傑克遜（Lisa Jackson）出任環保署長。麗莎曾在環保署任職十五年，之後擔任紐澤西州環保局長。她精於政治運作，具備紐奧爾良人特有的魅力和幽默感。為了將美國科學研究成果運用於能源產業發展上，我提名史丹佛大學教授暨諾貝爾物理學獎得主朱棣文（Steven Chu）出任能源部長。戴金絲邊眼鏡的朱棣文曾任加州著名的勞倫斯柏克萊國家實驗室（Lawrence Berkeley National Laboratory）主任，深具學者性格，工作認真，但有點迷糊，曾不止一次忘了預定的開會時間，使得工作人員於會前在白宮四處找人。朱棣文資歷豐富，聰穎過人，能用凡人都懂的語言解釋複雜的技術性問題，讓像我這樣對科學一竅不通的人也能明白。

在卡洛帶領下，白宮氣候團隊不久就提出完整的政策和推動時程，其中包括設定碳排放量上限，如能順利推行，到了二○五○年，美國溫室氣體排放量可望減少八成，雖然仍不足以防止地球溫度上升超過攝氏兩度，但至少可緩解問題，並為未來進一步的減碳措施奠定基礎。同樣重

要的是，提出一個目標高遠而執行上又能兼顧現實的氣候政策，有助於美國說服其他排碳大國（尤其是中國）效法美國的行動。我希望在總統任內能見到世界各國共同簽署一項重要的國際氣候協定。在推動〈復甦法案〉的過程中，我們了解到如何利用振興政策的資金來改變能源產業結構，特別是投資潔淨能源的研發，將可大幅降低風力和太陽能發電成本。相關政策的邏輯十分簡單：要達成溫室氣體排放減量目標，就必須使美國經濟擺脫化石燃料的束縛，而要達成此一目標就必須推出有效的替代方案。

大家不要忘記，直到二○○九年，電動汽車仍是一項新穎的發明，太陽能板的市占率仍低，而太陽能和風力發電僅占美國總發電量的一小部分，因為其成本仍遠高於燃煤和天然氣發電，而且在陰天和無風時，系統可靠性備受質疑。不過專家們相信，隨著更多潔淨能源的開發，相關成本將持續下降，而研發更高效能的電池蓄電技術可望解決系統可靠性問題。當然，興建新的電廠和研發新能源都十分耗費金錢，不論民營業者或大型公營企業對此風險甚高的投資都敬而遠之。時機顯然尚未成熟，即使是經營最成功的潔淨能源公司也還在市場掙扎求生。

事實上，無論是先進的汽車製造商或生物燃料生產商，幾乎每家再生能源公司都面臨著同樣的困境：無論技術有多麼出色，他們仍然不敵一個多世紀來以石油、天然氣和煤炭作為驅動力的經濟架構，而這種結構上的劣勢不單只是自由市場運作的結果。美國聯邦、州和地方等各級政府已投入數兆美元經費，藉由直接補貼或減稅等措施，或透過興建高速公路和港口碼頭等基礎設施，來協助維持廉價化石燃料的穩定供應，滿足市場需求。美國的石油公司是全球最賺錢的企業之一，但它們每年仍可獲得數以百萬計美元的聯邦稅收減免。為求公平競爭，美國政府有必要大力挹注潔淨能源的研發。

這就是我們期盼〈復甦法案〉能夠發揮的作用之一。

我們把總額約八千億美元的振興經濟預算中逾九百億美元投注於全國潔淨能源計畫。在一年之內，美泰克公司（Maytag）位於愛荷華州、因不景氣一度關閉的工廠，得到聯邦刺激經濟資金挹注，而得以重新啟動最先進的風力發電機生產線。此外，我們也贊助全球數一數二的風力電場，並支持研發新的電池蓄電系統，以及油電混合動力卡車、巴士和

汽車，為其提供了良好的市場競爭基礎。我們也資助建築物和企業安裝節能設備，並與財政部合作將現行聯邦潔淨能源稅抵免，暫時改為直接付款制。能源部也動用〈復甦法案〉預算支助轄下能源高等研究計畫署（Advanced Research Projects Agency–Energy）的研究案，這是仿效國防部國防高等研究計畫署（Defense Advanced Research Projects Agency）而成立的高風險、高收益的單位。國防高等研究計畫署是在蘇聯領先發射史普尼克人造衛星之後，美國為急起直追所成立的單位，對於後來開發匿蹤技術等先進武器系統、網際網路、自動語音和全球衛星定位系統，發揮了重大作用。

這一切進展固然令人振奮，但幾乎可以確定的是，〈復甦法案〉資助的突破性能源技術研發計畫，不可能每項都能成功。而最引人注目的是，我們擴大了小布希政府啟動的能源部貸款計畫，提供潔淨能源公司長期營運所需資金。總體而言，能源部的貸款擔保計畫過去執行甚具成效，例如曾資助電動汽車製造商特斯拉等創新產業提升營運績效。能源部貸款計畫的違約率僅三％，而且其資助的成功案例足以彌補少數失敗案例的損失。

但是很不幸在我任內爆發了重大的索林塔（Solyndra）太陽能板公司違約事件。能源部曾提供五億三千五百萬美元鉅額貸款給該公司，以助其將已取得的革命性技術專利轉化為實際產品，儘管這項投資存在一定的風險。隨著中國政府補貼的廠商大舉傾銷廉價太陽能板，索林塔公司開始搖搖欲墜，最終在二○一一年倒閉。因為該公司違約金額極龐大，加上其財務首次拉警報時我曾參觀它的加州工廠，以致此事件成為我執政時期的公關噩夢，媒體連續數週大加撻伐，共和黨更是見獵心喜。

我只能往大處著想，並提醒自己，這是每位總統任內必須承擔的風險，因為並非凡事都會按照計畫進行，即使是用意良善、執行良好的計畫也會潛藏一些漏洞或難以預料的後果。做事就不要怕被批評，如果不願冒險、避免爭議、顧忌民調，不僅是平庸，而且還背叛了選民寄予的厚望。

儘管如此，事過境遷後回想起來我還是會忿忿不平（有時我會想像自己像卡通人物那樣從耳朵冒出煙來），因為索林塔事件完全掩蓋了

〈復甦法案〉在振興經濟上（尤其是再生能源產業發展方面）的巨大成就。在法案推出後第一年，我們的「潔淨能源登月計畫」（效法甘迺迪總統的限期登月計畫設定達成減碳目標的年限）對促進經濟發展和創造就業機會已有初期成效，不僅帶動太陽能和風力發電激增，能源效率大幅提升，也開發出許多新技術來對抗全球氣候變遷。我巡迴全美各地演講時，特地向民眾介紹上述改變，並解釋這一切的重要性。我想高聲呼喊「變革已經發生了」！但是除了環保人士和相關潔淨能源公司之外，似乎沒有太多人在乎這些。儘管很高興聽到一名主管向我反映，若沒有〈復甦法案〉之助，「美國整個太陽能和風力產業可能會被淘汰」，但我不禁納悶，這類長期來看有其益處但短期卻令人頭疼的政策，究竟可以持續多久。



投資潔淨能源只是達成溫室氣體減排目標的第一步。我們還必須改變民眾日常使用能源的習慣，這包括各家公司應評估是否更新冷、暖氣系統，和一般家庭應考慮是否購買環保汽車。我希望藉由氣候變遷相關立法，提供各經濟領域採用潔淨能源的誘因，以達成上述目標。根據麗莎和卡洛的見解，不必等到國會通過相關法案，只要充分利用現行法律授予的監管權力，政府可以採取一些措施來改變某些商業和消費行為。

現行法律中最重要的是一九六三年完成立法、具里程碑意義的〈空氣清淨法〉。它授權聯邦政府監控空氣污染，從而在一九七○年代建立起監測標準。該法修正案在一九九○年獲得國會兩大黨支持，條文聲明環保署「應依據法規」制定標準以抑制汽車排放廢氣，並防範「可預期將導致或助長空氣污染、危害公眾健康福祉」的事情發生。

如果你相信氣候科學，應會認同汽車排放二氧化碳符合空污定義。而小布希政府的環保署長顯然不相信氣候科學，因為他在二○○三年主張〈空氣清淨法〉並未賦予環保署監管溫室氣體排放的權力，而即使該法有明文規定，他也不會據以調整溫室氣體排放標準。這招致美國數個州政府和環保組織向法院興訟以示抗議。在二○○七年麻州控告環保署案中，美國最高法院合議庭以些微的票數差距裁定，小布希總統的環保署

未依據科學做出「理性判斷」，應修正相關政策立場。

但最高法院判決後兩年間，小布希政府卻毫無相關作為。如今我們一改前朝的消極態度，決定遵照最高法院的裁定來落實環保規定。麗莎和卡洛建議，我們應在收集到足夠的科學證據後將溫室氣體排放列為環保規範事項，並立即據以提高美國製造或銷售的汽車和卡車燃油效率標準。這項新政策的推出，在時機上是再適合不過的：儘管美國汽車製造商和美國汽車工人聯合會普遍反對提高能源效率標準，但由於我決定繼續投注「問題資產紓困計畫」數十億美元資金來維持汽車產業的營運，使得相關業者願意以「更加開放的態度」（卡洛的說法）來面對這項政策。麗莎認為，如果我們的行動夠快，應該可以在汽車製造商推出下一年度車款前訂出新規範。這將減少全國約十八億桶的汽油消耗量，從而使年度溫室氣體排放量減少二○%，此外也將確立先例，使環保署未來得以據此監管其他溫室氣體排放源。

這項政策勢在必行，儘管我和拉姆都明白，汽車製造商雖願意配合，但新油耗標準仍將產生很大的政治後座力。畢竟，共和黨領導階層一向以否決聯邦管制措施和降低富人稅為第一要務，而商業團體和柯克兄弟這類保守派金主，長期大手筆贊助遊說行動，目的無非要讓「管制」變成骯髒的代名詞。此外《華爾街日報》社論對所謂失控的「管制心態」也不假辭色。對於反對管制的人來說，爭辯應否提高能源效率以增加行車里程是多餘的，他們堅決認為這不過是：一群華府官僚不惜削弱美國經濟活力、侵犯私人財產權、破壞開國先賢關於代議政府的願景，試圖以巨細靡遺的管理方式干涉人民日常生活。

對於這些論點，我不想花太多精力去辯解。早在「進步時代」（一八九○年至一九二○年），石油托拉斯和鐵路獨占事業就曾用類似的措辭，攻擊政府努力降低大企業壟斷美國經濟的一切作為，而反對小羅斯福總統推行新政的人也是如此。然而在整個二十世紀中，共和與民主黨籍總統都曾與國會合作推出系列法案，把監管與執法權力授予許多新成立的專責機構，例如美國證券交易委員會（SEC）、職業安全與健康管理局（OSHA）和聯邦航空總署（FAA）。理由很簡單：隨著社會形態愈來愈複雜、公司愈來愈龐大，民眾對政府的要求也愈來愈高，而民選官員一方面沒有時間監管如此眾多的行業， 另一方面也不具備足夠的專

業知識來制定金融市場公平交易規則、評估最新醫療設備的安全性、了解新的污染數據，以及處理雇主基於種族或性別因素歧視員工的問題。

換句話說，民眾期待的好政府是一個具備專業知識的政府。只需要政府機構多起用專業人士，將攸關民眾權益的重要事項委由他們把關，這樣一般民眾就不會多慮。受益於這些專家，美國人民不必擔心空氣或飲用水的品質；當雇主不支付加班費時民眾有求助的地方；大家不必憂懼在一般藥局購買的成藥會不會致命；無論開車或乘坐商用飛機，都遠比二十年、三十年或五十年前安全。保守派人士痛恨、抱怨的「管制心態」其實已讓美國人的生活變得更加美好。

當然，這並不意味著批評聯邦管制措施都是無的放矢。有時候，官僚體系的繁文縟節會帶給企業不必要的負擔，並阻礙新創產品的上市。有些法規的存在的確弊大於利。例如，一九八○年對白宮資訊與監管事務辦公室（Office of Information and Regulatory Affairs）的授權法案，就讓環保團體非常反感。據環保團體指出，該辦公室獲得授權對每項聯邦新法規進行成本效益分析，卻往往以企業利益為優先，畢竟衡量企業利潤和損失是較容易的事，而保護瀕臨滅絕鳥類、降低兒童哮喘機率所需的成本則很難估算。

出於政策和政治考量，我認為在推動進步政策時絕對不能忽視經濟因素。執政團隊中相信政府有能力解決重大問題的人，有義務關注決策在現實層面上可能產生的影響，而不能一味強調其用意良善。比如政府成立濕地保護區需要徵用農地，相關機構就應先行考量如何補償農民的損失。

因關心並期盼能正確處理這類問題，我任命了芝加哥大學法學院前同事凱斯．桑斯坦（Cass Sunstein）來領導白宮資訊與監管事務辦公室，並擔任常駐的成本效益分析專家。凱斯是傑出的憲法學者，曾出版十多本專書，並被視為最高法院大法官可能人選。實際上，是他主動向我爭取新職，這也表明他對擔任公職具有熱情，而且他淡泊名利的個性也非常適合這份工作（他也是世界一流的壁球選手，為人隨和但桌上總是堆滿雜物，是我見過最不修邊幅的人）。在接下來的三年中，凱斯團隊每日在白宮對面不起眼的辦公室，兢兢業業地確保我們提出的法規能幫到民眾，並且具有合理的成本效益。我還請他全面檢視現行聯邦法

規，以排除不必要或過時的規定。

凱斯發現了一些陳年問題：舊規定使醫院每年文書和行政工作的成本超過十億美元；一項古怪的環境法規將牛奶歸類為「油品」，以致酪農每年增加逾一億美元的成本；一項毫無意義的規定要求卡車司機每次出勤後必須填寫一堆報表，浪費的時間成本達十七億美元。但是，我任內經過凱斯檢視通過的法規絕大多數禁得起考驗，即使是共和黨的分析師也會發現，我們推行的法規收益與成本比達六比一。

麗莎和卡洛提高汽車能源效率標準的建議案最終成為這些法規之一，在獲我批准及交通部長雷．拉胡德（Ray LaHood）配合下全力推動。共和黨籍的拉胡德曾任國會議員，深具老派紳士風範且與人為善，因擁護兩大黨有共識的決策而受到兩陣營歡迎。在五月的一個晴朗日子，我由汽車製造業多名高層主管和美國汽車工人聯合會主席陪同，在白宮玫瑰花園前召開記者會，正式宣布提高所有新車和輕型卡車燃油效率標準，在二○一六年底前將現行的每加侖行駛二十七．五哩提高為三十五．五哩，預計新車在使用年限內將可減少排放九億多噸溫室氣體，相當於路上減少一．七七億輛汽車，或是關閉一百九十四間火力發電廠。

汽車製造業者當天的談話一再呼應新的能源效率標準，並對實現新目標充滿信心，另外也肯定實施單一國家標準，而不是各州各自為營，可以為汽車產業帶來好處。新規範未受到太多阻力，迅速成為各方共識，使媒體感到驚訝。有些記者向卡洛提問，汽車產業對新標準不但未反彈，反而一團和氣，是不是政府已向業界提供紓困保證。卡洛堅定答道：「我們在談判時從未提過紓困問題。」事後，我在橢圓形辦公室跟她確認此話當真。

她回答說：「這絕對是真的。當然，我不能說那些業者心中從沒想過紓困的事……」

我同時交付朱棣文一項任務，請他依據一九八七年通過的〈全國家用電器節能法〉授予能源部的權限，對於從燈泡到商用空調等家電用品，重新設定能源效率標準。最後他如數家珍詳細地向我介紹每項新標準（「電冰箱能源效能僅提高五％，但對環境正面影響之大，會讓你感到驚訝！」）。儘管很難與他對洗衣機和乾衣機能源效能標準的振奮心

情相提並論，但整體節能成效確實非常驚人：在我卸任時，新的家電能源效能標準每年可望減少大氣中二．一億噸溫室氣體。

在接下來數年間，汽車和家電製造業不但毫無困難地達成高能源效能目標，而且都是提前達標，這證實了朱棣文的斷言：只要方法妥適，較具企圖心的監管標準實際上反而能激勵企業創新。新款節能汽車或家電在價格上雖然較昂貴，但只要能降低電費或燃料費就可以彌補價差，一般消費者就不會抱怨，而且一旦新技術普及後，節能產品價格將會隨之調降。

令我們驚訝的是，連共和黨國會領袖麥康諾和貝納都沒有對新能源規範多加阻撓，原因可能是在這方面討不到便宜，不如專注於反對健保改革。但並非所有共和黨人都表現出這種克制。有一天，政治顧問勞斯走進橢圓形辦公室，交給我一份輿情剪報，其中包含明尼蘇達州的聯邦眾議員米歇爾．巴赫曼（Michele Bachmann）的公開發言。巴赫曼是眾院茶黨核心小組創始人，曾參與共和黨總統候選人初選，她一直批評新的節能燈泡規範有違美國精神，是「老大哥干預」的行為，會對公眾健康造成威脅，並且透露出民主黨欲強推「永續發展」激進議程的更大陰謀，最終所有美國公民將被迫「搬到都會核心區、租住廉價公寓、乘坐輕軌列車去為政府效力」。

勞斯戲謔地說：「總統先生，看來我們的密謀被揭發了。」

我點點頭，貌似嚴肅地回說：「趕快把回收箱藏起來。」



推出節能汽車和家電總算是向潔淨能源方向邁出了一步，但我們知道，如果想獲得持久性的變革，最終仍要仰賴國會就氣候議題進行全面性立法，法案有潛力觸及所有經濟領域，並且能監管一切導致溫室效應的事物，而不僅是規範車輛和家電。最重要的是，氣候立法過程將可促進媒體報導和公眾對話，有助於全民了解地球暖化可能帶來的危害。如果一切順利，國會將會因為相關立法產生的正面效益而感到有權責。此外，有別於一般行政法規，聯邦法規具有真正的持久效力，未來共和黨一旦執政將難以片面撤銷。

當然，能否完成立法全然取決於我們能否克服聯邦參院反對勢力的阻擾。有別於〈復甦法案〉順利催出每位民主黨議員的支持票，聯邦參院民主黨（多數黨）領袖瑞德警示，一旦就氣候變遷法案進行表決，產油和產煤各州的民主黨議員可能會跑票，否則難以連任。為了獲得法案通過所需的六十張贊成票，我們需要說服至少兩到三名共和黨議員支持，但共和黨多數議員早已表明反對立場，且其領袖麥康諾更誓言絕對不會讓法案過關。

一開始我想拉攏與我競選總統失利的麥肯參議員。

麥肯在競選期間已淡化對氣候變遷立法的支持，特別是在他選擇裴琳作為競選搭檔之後。裴琳的能源政策簡單說就是「鑽探！開採！」，這也被證明是共和黨人最喜歡的政策。但慶幸的是，麥肯從未完全放棄他早期的主張，在度過敗選低潮期後，願意和我討論如何共同努力完成氣候變遷相關立法。據報導，大約在我宣誓就職時，麥肯就與國會最佳夥伴民主黨籍議員喬．李伯曼攜手合作，共同領銜提出替代方案，以取代民主黨籍參院環境與公共工程委員會主席芭芭拉．波克塞（Barbara Boxer）提出的偏自由派版本。

不幸的是，麥肯的妥協與兩黨共識決主張，在共和黨內已經不管用。共和黨右派人士比以往任何時候都更加鄙視他，並指責他缺乏保守派信念，要為共和黨失去國會兩院多數優勢負責。二○○九年一月下旬，右翼電台主持人暨前國會議員約翰．戴維．海沃思（J. D. Hayworth）揚言，可能於翌年與麥肯競逐亞利桑那州聯邦參院議席，使得擔任參議員二十二年的麥肯首次在黨內遭遇嚴峻挑戰。面對如此不受尊重的情況，精通政治的麥肯深明要迅速拉抬右派對他的支持，而與我共推環境立法顯然不是最佳的盤算。於是我很快就從李伯曼辦公室得知麥肯已決定退出。

而在聯邦眾院也沒有任何共和黨人願意與我們共推氣候變遷相關立法。因此只好由民主黨眾院能源與商業委員會主席亨利．華克斯曼和民主黨眾院能源獨立與全球暖化委員會主席艾德．馬基（Ed Markey）兩人起草法案，並期望僅靠民主黨議員的支持就能在眾院過關。華克斯曼與馬基兩人都在政策上與我們廣泛合作，而且他們的幕僚群對此立法工作均瞭若指掌，也很歡迎我們提出建議。但由於這兩位自由派國會議員

把黨團內比自己保守的意見都排除在外，以致法案內容像是環保團體的願望清單，使得許多觀望的聯邦參院民主黨人嚇出一身汗。

為避免參、眾兩院陷入僵局，拉姆給了白宮立法事務主任菲爾．席利羅一項困難的任務，請他促成華克斯曼出面與李伯曼等可能提出參院版法案的議員展開對話，以便縮小兩院版本的差距。大約一週後，我請菲爾到橢圓形辦公室來說明他與華克斯曼商談的結果。菲爾坐在沙發上從咖啡桌拿了一顆蘋果，然後聳聳肩。

菲爾回說「不太順利」，聲音介於輕笑與嘆息之間。在加入我的團隊之前，菲爾曾於華克斯曼的國會辦公室服務數年，離職前是他的幕僚長，所以兩人交情頗深。他說，華克斯曼眾議員在見面時抱怨連連，一一數落參院民主黨人和白宮的不是，包括縮減〈復甦法案〉經費，以及因顧忌溫和派會與保守派議員聯手，而使眾院的多個法案無法付諸表決。

菲爾說：「他認為聯邦參院根本是『埋葬理想的墳場』。」

我答道：「這無可爭辯。」

菲爾接著盡力以樂觀的語氣說：「我們就等兩院通過各自的法案之後，再來召集協調會解決所有問題吧。」

我們努力使參眾兩院的法案不至於差異過大，而有一件事情有利於我們的運作：李伯曼和波克塞參議員，以及眾院民主黨議員和大多數環保團體都支持採行溫室氣體總量管制和排放交易措施，與我競選期間所提政見不謀而合。有了這個可使溫室氣體大幅減排的機制，聯邦政府將可限制每家公司排放總量，並由各企業自行設法達成目標。超過限額的公司將會受罰，而未超額的公司可把減排「信用」額度出售給效率較低的企業。藉由設定污染價格並為友善環境行為創造市場，總量管制和交易制度可誘使企業開發和採用最新的綠能技術。隨著科技的進步，政府可以進一步降低總量管制上限，從而鼓勵創新且穩固的良性循環。

還有其他方法可以訂出空污代價。例如，有些經濟學家認為，較簡單的做法是對所有化石燃料徵收「碳稅」以增加其成本，從而抑制化石燃料的使用。而大家普遍認可總量管制及排放交易的原因之一是，過去有共和黨籍總統成功施行的先例。早在一九九○年老布希政府就建立了總量管制和排放交易制度，以遏阻工廠排放二氧化硫助長「酸雨」、破

壞美東的湖泊和森林。儘管當時有人預言這項措施將導致工廠關閉和大規模裁員，但未符規定的公司很快就找到了具有成本效益的方法來改善工廠設備，並且在短短幾年內解決酸雨問題。

總量管制和排放交易新系統的建立牽連甚廣且運作複雜。每項規範細節都可能激化爭辯，遊說團體將蜂擁而至，我們需要爭取的每位國會議員也會討價還價，要求就某些項目讓步。我從推動健保改革立法的經驗學到，共和黨對於曾經擁護而如今由民主黨籍總統重新提出的政策，不見得會給予支持。

儘管如此，我也只能相信成功的先例有助於我們達成協議。卡洛、菲爾和白宮其他立法事務幕僚二○○九年春季大部分時間都用於穿梭參、眾兩院遊說及排解問題，並向主要推案議員及助理提供技術支援或政策指導。而我們同時還要忙於振興經濟、改革健保、制定移民計畫、提名大法官，以及在國會通過其他十二項較小的法案。這一切都證明我的團隊非常努力，也使得拉姆那間素樸的辦公室內始終瀰漫著濃濃的咖啡香氣。那裡頭有一張大會議桌，桌上總是可以看到許多咖啡空杯、罐裝健怡可樂和沒吃完的零食。

在六月下旬一個悶熱日子，我們的努力開始得到回報。白宮社會事務處當日在南草坪舉辦員工野餐，當我開始在人群中穿梭致意，或是抱抱嬰兒，或是與員工驕傲的父母合影留念時，拉姆抱著一疊資料匆匆跑過來。

他說：「總統先生，聯邦眾院剛通過了一項氣候法案。」

我說：「非常好！」隨後跟他擊掌並問道：「投票結果有多接近？」

拉姆指出有二一九票贊成、二一二票反對，然後接著說：「我們意外獲得八名溫和派共和黨議員支持，但也有少部分民主黨議員跑票，這些人我會再跟他們聯繫。我建議您致電裴洛西、華克斯曼和馬基，感謝他們盡心盡力促成法案過關。」

我們一起走回橢圓形辦公室，途中不時停下來與其他人打招呼，此時我注意到平時鬥志昂揚的拉姆似乎有些悶悶不樂。拉姆稍後解釋說，到目前為止，聯邦參院仍未提出自己的氣候法案版本，更別提何時會排入議程審議。在共和黨領袖麥康諾全力阻撓下，參院氣候立法幾乎停

擺，在十二月休會前通過氣候法案的希望愈來愈渺茫。一旦拖過十二月，鑑於隔年就要舉行國會期中選舉，很難期待面臨改選的議員在此時支持具有爭議性的法案，因此相關推案恐將胎死腹中。

我說，「我們一定要有信心啊，兄弟！」並拍了拍他的背。

拉姆點了點頭，但是眼神看來比平時暗淡，透露出些許疑慮。

他說：「我不知道我們是否有足夠的跑道可供所有的飛機降落。」

這話暗示我們有一個或多個提案可能會鎩羽而歸。



我期望在十二月通過溫室氣體總量管制及排放交易的立法，原因不是擔心國會議員立場善變，而是因為聯合國將在哥本哈根召開氣候變化大會，而且在小布希總統八年任內始終缺席國際氣候談判之後，國際社會對我的期望甚為殷切。如果美國不能以身作則，我幾乎沒理由敦促其他國家在氣候變遷問題上採取積極行動。我知道美國制定相關法案除了有助於改善在國際協商的地位，另外也能激勵其他國家採取相同做法，共同來保護地球。畢竟，溫室氣體擴散是不分國界的，排碳減量立法固能提高某一國家在全球的道德地位，但如果其他國家不跟進，全球氣溫只會不斷上升。因此，當拉姆和白宮立法事務團隊忙於在國會穿梭協調之際，我與外交政策團隊同時也努力尋找方法，以恢復美國在國際氣候變遷議題上的領導地位。

美國曾在此議題上被賦予領導角色。一九九二年，世界各國代表在巴西里約熱內盧召開第一次「地球峰會」，老布希總統與其他一五三國代表一起簽署了〈聯合國氣候變化綱要公約〉，是各國首次透過簽署協議來共同面對地球暖化，以免問題持續惡化導致災難。柯林頓總統任內持續與其他國家合作，致力尋求制定具有約束力的條約，以落實里約熱內盧宣言目標。〈京都議定書〉的簽署是這一項努力的最終成果，它為全球訂定詳細的執行計畫，包括具體的溫室氣體減量目標，採用類似總量管制和排放交易制度的全球碳交易辦法，並透過融資機制來協助貧窮國家採用潔淨能源設備，以及保護亞馬遜雨林等具有碳中和作用的森林。

環保人士樂見〈京都議定書〉的簽署並認為這是對抗全球暖化的轉捩點。各國當局簽署〈京都議定書〉後多數獲得國會正式批准。依美國憲法的規定，政府簽署的條約需獲聯邦參院三分之二議員投票贊成才能通過，而聯邦參院拒絕批准〈京都議定書〉。當時是一九九七年，共和黨控制的參院少有人認為氣候變遷是一個真正的問題。時任參院外交關係委員會主席的極端保守派議員傑西．赫姆斯（Jesse Helms）傲慢地鄙視環保人士、聯合國和其他多邊環保協議。而像西維吉尼亞州參議員勞勃．伯德等有權勢的民主黨人，也反對任何可能對選區化石燃料關鍵產業不利的措施。

柯林頓總統於是採取以拖待變的方式因應，決定暫時不將〈京都議定書〉送請聯邦參院審批。後來，柯林頓面臨國會彈劾案，雖然最終逃過一劫，政治生命得以延續，但〈京都議定書〉在他任內終究被束諸高閣。而小布希於二○○○年總統大選擊敗民主黨候選人高爾後，〈京都議定書〉再也無望獲聯邦參院批准。於是在〈京都議定書〉全面生效之後，美國成為全球五個未加入〈京都議定書〉的國家之一，其他四個國家包括安道爾和梵蒂岡（兩者都很小，人口加起來僅約八萬，僅被賦予「觀察員」地位，未獲邀加入）、台灣（很樂意參與，卻因中國不認為台灣是獨立國家而未能加入）和阿富汗（過去三十年經歷侵略和流血內戰等苦難，有理由不參加）。

副國安顧問班恩搖搖頭說：「當最親密的盟友認為美國對此的立場還比不上北韓時，情況是再壞不過了。」

回顧這段歷史，我有時會幻想有一個平行的世界，那裡的美國在冷戰結束後再也沒有競爭對手，可運用無比的力量和權威來解決氣候變遷問題。我想像著世界因而落實了能源轉型和溫室氣體減排計畫；擺脫油元和掌握石油的專制國家控制後的地緣政治效益；以及永續發展理念在已開發和開發中國家扎根的景象。然而，當我與團隊全力為「現實世界」制定戰略時，我不得不承認一個明顯的事實：即使現在民主黨已掌控聯邦參院多數議席，我仍然爭取不到〈京都議定書〉過關所需的六十七張支持票。

我們始終無法讓聯邦參院提出可行的國內氣候法案。民主黨參議員波克塞和約翰．凱瑞花了數個月起草法案，卻未能在參院中找到願意連

署的共和黨同僚。這表明我們必須提出一個更中道取向的新版本。

鑑於無法與共和黨的麥肯參議員結盟，我們把希望轉向他在參院的至交之一、南卡羅來納州參議員林賽．葛蘭姆。他的個頭不高，臉龐圓潤，帶有溫厚的南方口音，態度可以瞬間從友善變成帶有威脅性，在國家安全議題上被歸類為激烈的鷹派，與麥肯和李伯曼一同被公認為聯邦參院「三兄弟」，曾鼎力支持伊拉克戰爭。葛蘭姆頭腦靈光，富有魅力，愛挖苦人，百無禁忌，而且深諳媒體操作。大概是出於對麥肯的崇拜，他偶爾願意擱置保守派立場，支持諸如移民改革等進步法案。此時他剛連任成功，在接下來六年任期內較能承擔一些風險，儘管他從未對氣候變遷議題展現濃厚興趣，但他對取代麥肯成為兩黨協調人一向興致勃勃。在十月初，他表明願意協助爭取共和黨人支持參院通過氣候法案，但前提是由李伯曼出面推案，而且凱瑞要說服環保人士在核電產業補貼議題上讓步，並同意進一步開放離岸石油鑽探。

我對葛蘭姆其實沒有太高期待，因為我擔任參議員時就了解他的為人，知道他世故老練，而且自我意識強烈，有時會對共和黨政策主張的盲點直言不諱，並鼓吹政治人物擺脫意識形態束縛，以致民主黨及媒體常對他失去戒心。每當要投票或正式表態時，葛蘭姆經常因顧慮政治風險而臨陣退縮，並找理由為自己開脫（我告訴拉姆：「葛蘭姆就像間諜片或盜匪電影裡會欺騙所有人以保護自己的角色」）。實際上，我們的選擇非常有限（拉姆回答說：「除非林肯和老羅斯福總統復活，否則我們就只能靠他幫忙」）。考慮到葛蘭姆可能不願意讓外界見到他與白宮過從甚密，我們決定給予他和同僚更大的提案空間，並盤算如果出現問題，我們仍可在審議過程中補救。

同時，我們必須為出席哥本哈根氣候大會做事前準備。鑑於〈京都議定書〉將於二○一二年失效，聯合國尋求後續新協議的談判已進行一年多，並預定在二○○九年十二月的哥本哈根峰會前及時敲定協議。但是，我們並不希望見到與〈京都議定書〉大同小異的新協議。我和顧問們對議定書明定各國負有「共同但有區別的責任」都覺得不妥，因為在此概念下，碳排放減量的責任幾乎完全落在美國、歐盟和日本等已開發、能源使用密集的經濟體上。持平而論，課以富有國家比貧窮國家更多的責任確實有其道理，因為現有的溫室氣體很大程度上是西方百年來

工業化的結果，而且富裕國家人均「碳足跡」也比貧窮國家高得多。此外，像馬利、海地或柬埔寨這些碳排放量不大的貧困國家，要求其實施碳排放減量，對全球碳減排成效其實有限（而且還可能減緩其國內短期經濟發展）。況且，美國人或歐洲人輕而易舉就能達到更大的節能減碳效果。

問題在於，依照〈京都議定書〉對「有區別的責任」之定義，中國、印度和巴西等新興大國碳減排責任並不受法律約束。議定書起草於十二年前，是全球化改變世界經濟結構之前的產物，在當時這樣的設計可能還有道理。但是，隨著美國持續面臨經濟嚴重衰退，美國公司為降低營運成本將工作外包給其他國家，引發美國民眾不滿之際，議定書在環保上卻僅約束美國國內工廠，而不要求上海或班加羅爾的工廠採取相同措施，勢將無法達到預定成效。實際上，中國在二○○五年二氧化碳年排放量已超越美國，而印度的排放量也不斷在上升。儘管中國或印度人均能源消耗量僅為美國平均水準的一小部分，但專家預測，在未來數十年間，隨著兩國合計二十多億的人口愈來愈渴望享有富裕國家那般便利的現代生活，屆時其碳足跡勢必倍增。如果事情真的發生，那麼不論其他國家有沒有採行減碳措施，地球都將處於水深火熱之中，這也成為共和黨人（至少是那些不完全否認氣候變遷的人）主張美國不需採取任何措施時愛用的藉口。

有鑑於此，我們必須另謀出路。在國務卿希拉蕊和國務院氣候變遷問題特使托德．斯特恩（Todd　Stern）嚴格指導下，我的團隊提出了一項包含三大承諾的過渡時期協議草案。首先，我們的提案要求每個國家（包括中國和印度等新興大國）根據其人民收入、能源使用和國家發展等不同條件各自提出確切的溫室氣體減量計畫，並且隨著各自經濟和技術能力的提高定期進行修訂。其次，雖然無法像國際條約那樣強制各國落實減排計畫，但各國都應同意接受監督，允許其他國家在其境內獨立進行實地稽核，以確保其履行減量承諾。第三，富裕國家應提供數十億美元予貧窮國家，以助其適應及緩和氣候變遷的衝擊，且貧窮國家僅須履行各自較不沈重的義務。

如果設計得當，這個新辦法不但可使中國和其他新興大國開始致力於碳減排，且仍可保留〈京都議定書〉中「共同但有區別的責任」的概

念。只要能建立一個可靠的系統來驗證各國減少碳排放的努力，我們將更有理由向國會強調國內氣候立法的必要性，並藉此立法進一步促成全球制定更強有力的氣候條約。托德曾於柯林頓時代擔任京都聯合國氣候大會高層協商代表，是一位態度認真、注重細節的法律人。他警告說，推動過渡時期臨時協議並非易事，因為所有已批准〈京都議定書〉並已採取減碳措施的歐盟國家，都急欲促成一項納入美國和中國具法律約束力的減排承諾的協定。另一方面，中國、印度和南非等國都對現狀表示滿意，並矢言抵制任何〈京都議定書〉修正案。而全球環保團體將積極參與哥本哈根氣候大會，並認為這是攸關對抗氣候變遷成敗的會議，如果屆時未能提出更嚴格要求減排、具有法律約束力的新條約，將被視為重大挫敗。

更具體地說，那將被認定為我個人的挫敗。

卡洛說：「這是不公平的，但大家都認為，如果你真的很關切氣候變遷問題，應該能促使美國國會和其他國家配合採取必要措施才對。」

我不能怪環保人士訂的標準太高。就氣候科學而言，我們就是必須達到那樣的要求。但是我也知道，做出自己無法兌現的承諾毫無意義。在說服美國公眾支持一項企圖心遠大的氣候條約之前，我需要更多的時間和更好的經濟條件。我還必須說服中國與我們合作。而且，民主黨雖掌握聯邦參院多數勢力，但可能需要再多一些席次。如果全世界都期望美國在哥本哈根簽署具有約束力的條約，那麼我就必須降低各界的期待，而我首先需要說服的是聯合國祕書長潘基文（Ban Ki-moon）。

潘基文擔任全球最重要外交職務已經兩年，但還沒有在世界舞台上留下太多印象。這可能要歸因於聯合國的工作性質：聯合國祕書長雖掌握數十億美元預算、龐大官僚體系和許多國際機構，但其權力很大程度上取決於能否協調一九三個成員國朝共同方向前進。潘基文相對低調，行事有條有理且從不張揚，這種按部就班的作風，與他在南韓外交界服務三十七年的經驗息息相關，而他的前任科菲．安南（Kofi Annan）從容自信且富個人魅力，兩者形成極鮮明的對比。我與潘基文開會時，往往很難指望他講述扣人心弦的故事，或提出機智的回答與精闢的見解。他不會詢問你的家人近況，也不會分享工作以外的生活細節。相反地，在見面時他會用力地握著你的手，重複說些客套話，然後他會看著備忘

筆記，以流暢但口音很重的英文照本宣科，並一再引用聯合國公報那種制式的專業術語。

儘管潘基文缺乏個人魅力，但仍受到我的喜愛與敬重。他為人誠實、直率且無比樂觀，曾多次不畏聯合國成員國的壓力，斷然推動聯合國急需的改革，並且堅持正確的立場到底。潘基文將氣候變遷議題列為任內首要任務之一，在我上任不到兩個月後，我們在白宮橢圓形辦公室首次見面，他一開始就極力敦促我承諾出席哥本哈根氣候峰會。

他說：「總統先生，尊駕蒞臨將可向各國發出強烈訊息，凸顯氣候變遷議題迫切需要國際合作。這個作用將會很強大。」

我向他解釋美國政府計畫提出國內溫室氣體減量法案，並說明類似〈京都議定書〉的協議在美國聯邦參院過關希望渺茫。我也大致描述了過渡時期臨時協議相關想法，並提出有別於聯合國構想的「主要溫室氣體排放國集團」概念，期能藉以廓清我們與中國能否在此議題上獲得共識。在我講話時，潘基文偶爾點點頭，偶爾記錄重點或推一下鏡框，但對我的提議顯然無動於衷，只在乎完成他此行的主要任務。

他說：「總統先生，只要像你這樣關鍵性的人物出席峰會，相信我們一定可以順利達成協議。」

類似的對話持續了好幾個月。無論我重複多少次自己對聯合國主導的談判方向的憂慮，或是美國對於具法律約束力的條約的立場，潘基文在二十國集團和八大工業國峰會上，只是一再強調他期盼我出席十二月的哥本哈根峰會。最後，在九月於紐約舉行的聯合國大會上，我終於鬆口允諾，只要能產生我們可以接受的協議，我會考慮出席哥本哈根峰會。在聯合國大會致詞之後，我向美國駐聯合國大使蘇珊．萊斯說，我感覺自己像個高中生，為了不拂逆他人的好意而迫使自己去參加舞會。

在十二月哥本哈根氣候大會召開時，我最擔心的事情發生了。在國內，聯邦參院仍未就溫室氣體總量管制及排放交易立法排定投票時程，而在歐洲，關於新氣候條約的談判也陷入僵局。我已指派希拉蕊和托德在我出席哥本哈根峰會前，遊說各國支持美國的過渡時期臨時協議草案。在電話上，他們向我回報氣候大會混亂的局面，中國、巴西、俄羅斯、印度、南非（金磚五國）領導人堅持既定立場不肯退讓，而歐洲各國對於美國與中國的主張深感挫折，較貧窮國家則吵吵鬧鬧要求更多的

財政援助。東道主丹麥和聯合國對此情形都感到手足無措，來自各國的環保團體對徹底失控的情勢愈來愈感到絕望。鑑於哥本哈根氣候峰會可能一事無成，加上我仍需要在聖誕節國會休會前坐鎮華府通過一些其他重要立法，拉姆和阿克塞都質疑我是否有必要趕赴哥本哈根。

儘管心存疑慮，但我覺得只要峰會有一絲達成國際協議的希望，就無需去煩惱萬一峰會失敗可能帶來的後果，於是我最終還是決定前往哥本哈根。白宮日程安排與先遣辦公室主任阿利薩．馬斯特羅莫納哥為我安排了十分緊湊的行程，讓我在辦公一整天之後搭機出發，只在哥本哈根停留大約十小時，剛好夠我發表一場演講，並與若干國家領導人進行雙邊會談，然後打道回府。當天深夜坐在「空軍一號」飛越大西洋時，我的心情有些低落。我癱坐在機上會議室裡一張厚實的皮革椅上，要了一杯伏特加酒，希望它可以幫助我睡上幾個小時，此時只見白宮差旅主任馬文．尼可森在大螢幕電視前忙著操作遙控器尋找籃球比賽節目。

我出聲說：「不知道有沒有人算過我這趟歐洲之行釋放多少二氧化碳到大氣中？我可以很篤定的說，加上我所乘坐的專機、直升機和車隊，我應該是整個地球上留下最多碳足跡的人。」

馬文回答說：「嗯，可能就是這樣。」他找到了我們想看的比賽，打開電視聲音，然後補充說：「明天的演講最好還是別提到這件事。」



在極地嚴寒的清晨，我們飛抵哥本哈根，此時機場通往市區的道路仍籠罩在一層薄霧當中。會議現場看起來像一座經過改造的購物中心，我們在迷宮般的電梯和走廊中穿梭，其中有道走廊上不知何故排列著許多人體模型。見到希拉蕊和托德後，我向他們詢問會議進展如何。為使各國接受美方提案，我已授權希拉蕊在協商時承諾，美國到二○二○年可將溫室氣體排放量減少一七％，並將出資一百億美元促成預計一千億美元的國際綠色氣候基金，以協助貧窮國家減緩和適應氣候變遷所帶來的衝擊。希拉蕊說，許多國家的代表對美國的提案表示興趣，但歐洲各國仍堅持要簽署具有完全約束力的條約，而中國、印度和南非等國似乎有意使會議徒勞無功，最後再將所有責任推給美國。

希拉蕊說：「如果你能說服歐洲和中國支持過渡時期臨時協議，那麼其他國家可能就會跟進。」

我的任務很明確。我先禮貌性拜會丹麥總理拉爾斯．勒克．拉斯穆森（Lars Løkke Rasmussen），此際他正忙著主持最後幾場會議。就像所有北歐國家一樣，丹麥在國際事務中表現出色，從拉斯穆森身上也可看出丹麥人的特質，例如思慮周到，見多識廣，務實而且具人道精神。問題是，現在他必須在一個複雜且有爭議的議題上促成全球共識，特別是在一些大國意見相左的情況下，無疑是一項艱難的任務。對於這位上任僅八個月、四十五歲的國家領導人來說，這是不可能成功的事情。從媒體在現場的報導可以看出拉斯穆森無法掌控會議，各國與會代表一再反對他的提議，質疑他的裁決，並且挑戰他的權威，情況就像一名代課老師碰到一群不守規矩的青少年一樣。在我們會面時，這個可憐的男人看上去飽受震驚，他明亮的藍眼睛顯得疲憊不堪，而金色的頭髮有些散亂，彷彿他剛參加過一場摔角比賽。我解釋美國的策略時，他很專注地聽著，並問了一些關於美方提案如何執行的技術問題。大體而言，他見到我出手相助，試圖挽回頽勢，似乎感到如釋重負。

大會在另一處臨時大禮堂舉行，我在那裡向各國說明美國的提案最主要的三個組成部分，並強調捨此提案則只好束手放任事態持續惡化。語畢台下各國與會者一片靜默，但看得出來大家受到了警惕。潘基文在我演講完後向我致意時緊緊握住我的手，從他的肢體語言看來，他似乎把挽救會議僵局視為我理所當然要盡的責任，並期待我伺機行動，在最後關頭迫使各國領導人同意簽署協議。

哥本哈根氣候峰會舉辦方式與我過去參加的峰會有所不同。當日除了大會之外，還有一系列雙邊或多邊會談，因此必須不斷變換地點，而會場走道上總是擠滿各國與會代表，四處可見有人伸長脖子用智慧型手機拍照。除了我之外，當天出席會議的另一要角是中國國務院總理溫家寶。中國代表團人數龐大，在會議上始終堅持立場不肯讓步，而且態度傲慢，除拒絕接受國際派員稽查中國國內碳排放量，並且串聯巴西、印度和南非等國，自信足以封殺任何提案。與溫家寶一對一會談時，我警告說，即使中國可以一時規避國際監督並自認獲得短期勝利，但對地球而言將是長期的災難。我們最後同意當天繼續保持對話。

這算是有了進展，儘管微乎其微。各方商談持續進行，下午的時間轉眼即逝。我們設法促成了歐盟成員國和若干國家代表同意一項協議草案，作為與中國代表團協商的版本，但因為溫家寶拒絕出席會談，僅派出預期會立場強硬的資淺代表與會，所以毫無進展。那天稍晚，我被帶到另一個會議室，裡面擠滿了一群不高興的歐洲領導人。

歐盟主要領導人都在裡面，包括德國總理梅克爾、法國總統薩科齊和英國首相布朗，他們臉上同樣充滿沮喪的神情，彷彿在質問，為什麼小布希總統已經下台、換成民主黨當家作主，美國依然不想批准類似〈京都議定書〉的條約呢？他們指出，在歐洲即使是極右翼政黨也都能接受氣候變遷的現實，美國人究竟是怎麼了？中國固然是一個問題，但為什麼不能等日後再尋求他們跟進呢？

會談大概進行一個小時，我讓歐洲領袖們盡情發洩，同時回答他們的問題，也能體會他們的憂慮。最後，會議室內逐漸安靜下來，然後梅克爾平靜地說道：「我認為巴拉克所描述的並不是我們期盼的協議，但這可能是今天我們能有的唯一選擇了。因此……我們等中國和其他國家回應後，再來決定怎麼做。」梅克爾說完後把頭轉向我問道：「你現在去見他們嗎？」

「是的。」

「那麼，祝你好運。」她說完後把頭微傾且聳了聳肩，嘴巴緊抿，眉毛微揚，像是被逼著去做必要的事情而感到無奈。

然而，不管這場會談產生了多少動能，在我與希拉蕊回到待命室時全都消散了。馬文報告說，猛烈的暴風雪正肆虐美東地區，為了安全返回華府，「空軍一號」必須在兩個半小時內起飛。

我看著手錶問道：「我與溫家寶的後續會談安排在幾點？」

馬文回說：「老闆，那是另一個問題。我們根本找不到他。」他解釋說，當工作人員與中方聯繫時，被告知溫家寶正前往機場。但有傳言說，他實際上仍在會場大樓內，正與某些國家領導人會談，商議如何杯葛溫室氣體減量計畫接受外部監測的提案。而我們無法證實消息是否正確。

我問說：「他是在躲我嗎？」

馬文說：「我們已派人去調查。」

數分鐘後，馬文回來告訴我們，已發現溫家寶正與巴西、印度和南非等國領導人在樓上開會。

「好吧！」我轉頭問希拉蕊說：「妳多久沒當派對不速之客了？」

希拉蕊笑著說：「已經有好長一段時間了。」她的表情有點像突然決定豁出去的拘謹小孩。

在一大群幕僚和特勤局幹員簇擁下，我們急忙往樓上走去。在長長的走道盡頭，我們終於找到人。溫家寶就在一個以玻璃牆隔起來、足夠容納一張會議桌的房間裡面，他周圍坐著印度總理辛格、巴西總統魯拉（Lula）和南非總統朱瑪，以及各國的部長們。中國維安人員一開始想攔阻我們，舉手示意我們停下來，但當他們意識到我是誰時猶豫了一下，此時希拉蕊和我微笑著相互點頭，然後從容走進房間裡，外頭美、中雙方安全人員隨即陷入激烈爭執。

我大聲喊著：「溫總理，你現在可以見我了嗎？」只見他一臉驚訝。然後，我繞著桌子跟每位在場領導人握手，並說：「先生們！我一直在找你們。我們來看看彼此能否達成協議吧？」

不待大家做出回應，我隨手抓了一把空椅子坐下。在會議桌對面，溫家寶和辛格仍然一臉冷漠，而魯拉與朱瑪則羞怯地低頭看著文件。我解釋說，我和歐洲各國領袖剛談過，他們一致表明，只要各位同意以可信的機制獨立核實各國溫室氣體減量計畫，他們就接受美國提出的過渡時期臨時協議。而溫家寶等人一個接一個不斷解釋為何無法接受美國的提案：〈京都議定書〉運作良好；西方是造成全球暖化的元凶，現在卻想藉由阻礙貧窮國家的發展來解決問題；美國的提案違反「共同但有區別的責任」原則；以及美國建議的查核機制將侵犯各國主權。經過約半小時折衝，我最後靠在椅子上看著溫家寶。

我說：「溫總理，已經沒時間了，就讓我打開天窗說亮話，我認為，在我走進這房間之前，你們的盤算是，當你們離開這裡時，可以一致對外宣稱，美國應對此次氣候峰會未能達成新協議負起全部責任。你們認為只要堅持夠久，歐洲國家必定會在情急之下同意簽署類似〈京都議定書〉的條約。問題是，我對他們說得很清楚，我無法說服美國聯邦參院批准你們盤算中的條約，我想歐洲各國或加拿大、日本等國選民也不會樂見自己國家的產業因減碳規範而處於競爭劣勢，也不想放任碳排

放大國不管，而繼續花大錢幫助貧窮國家因應氣候變遷。」

我接著說：「當然，我也可能錯了。也許你可以說服所有人，美國應該要負責。但這樣做並不能阻止地球暖化。請記住，我也有自己的傳播管道，而且聲量很大。如果我離開這個房間時沒有獲得想要的協議，那麼我首先會到樓下大廳，向守候在那裡的國際媒體表示，我準備承諾大幅減少溫室氣體排放，並提供數十億美元的新援助款，但你們卻都決定最好什麼也不做。我也會對所有可從新援助款受益的貧窮國家，以及你們國家受氣候變遷之苦的人民說同樣的話。我們看看到時候他們會相信誰。」

當會場傳譯把我的話譯成中文之後，一旁身材魁梧、戴著眼鏡、臉圓圓的中國環境部長突然站起來，開始用中文說話，他的聲音高亢，雙手不時朝著我的方向揮舞並且脹紅著臉。他就這樣講了一、二分鐘，房間內眾人都不太清楚他在說什麼。最後只見溫家寶舉起他細長、布滿青筋的手，示意那位部長坐下。我壓抑了想笑的衝動，轉頭求助那位為溫家寶翻譯的中國年輕女子。

「我的朋友剛才說什麼？」我問。在她回答之前，溫家寶搖了搖頭並低聲說了些話，然後傳譯對我解釋說：「溫總理表示，環境部長所說的並不重要。溫總理想問您，是否可以讓在場每個人確認美方提案中特定的內容。」



我從口袋裡拿出有些摺痕的協議草案，用原子筆在上面標記某些文字，其他領導人和他們的部長們都圍在希拉蕊和我身邊看著，接著歷經半小時討價還價後，大家就我的提案達成了共識。於是我回到樓下，又花了三十分鐘說服歐洲各國領袖接受開發中國家領導人要求更動的文字，然後請人迅速將他們簽署了的文件印發給各國代表過目。希拉蕊和托德則努力向其他主要國家代表遊說，以尋求更大的共識。接著我簡短地向媒體說明，各國已就美國的提案達成協議，然後連忙搭車直驅機場，在預定起飛時間前十分鐘抵達。

返程時專機上傳來一陣歡快的交談聲音，幕僚們正對沒參加會議的

同仁講述曲折的折衝過程。雷吉跟著我已有一段時間，所以對我硬闖中方會場的事並不感到驚訝。他走到我的座艙，探頭望了一下，臉上掛著大大的笑容，那時我正在閱讀一堆簡報。

他告訴我：「老闆，我不得不說，你行事真的像個黑幫老大。」

我覺得這樣做很好。在國際舞台上協商全球關注的議題，隨著時間分秒流逝，我必須像魔術師那樣突然從帽子裡變出一隻兔子。雖然媒體對最終協議評價不一，但能在一片混亂以及中國頑強抵制下促成共識，我認為可以說是一項勝利，而且這也有助於我們促使聯邦參院通過氣候法案。最重要的是，我們成功迫使中國和印度接受（不管是暫時的或心不甘情不願地接受）每個國家都有責任為減緩氣候變遷做出貢獻，而不是只有西方國家應挑起這個重擔。此一原則更在七年後成為各國簽署突破性的〈巴黎協定〉的重要基礎。

我坐在桌前向窗外看，只見專機右翼每隔數秒在夜空中發出一道閃光，此時一些更清醒的想法在我腦中湧現。我想到為了促成協議所付出的種種代價，包括一群優秀和敬業的幕僚投注了無數時間、一連串幕後談判和呼籲、我們承諾的援助款，以及我在最後關頭據理力爭、不按牌理出牌，最後發揮臨門一腳的作用。但即便這項協議可以完全按計畫執行，對於解決地球可能發生的危機仍舊猶如杯水車薪。我意識到自己身為美國總統雖有心追求更美好的世界，但實際上也僅能日復一日盡自己最大的努力。

當專機在華府機場著陸時，整個城市已籠罩在暴風雪之中，低沈的雲層持續降下白雪和凍雨。如果是在芝加哥那樣的北美都市，當局會出動鏟雪車清理積雪，以及動員卡車在各處街道撒鹽。但在裝備極其不足的華府，即使是下一場小雪也往往會造成交通癱瘓和學校關閉。由於天氣關係無法出動「陸戰隊一號」直升機，我們只好乘車回白宮，而由於道路結冰，使得我們多花費了一些時間。

我回到白宮時已經很晚了。蜜雪兒當時躺在床上看書。我大略向她講述這趟旅程的經歷，並詢問女兒們的情況。

她說：「她們因下雪而非常興奮，但我可沒有。」然後帶著同情的笑容看著我說：「瑪莉亞可能會在早餐時問你是否拯救了老虎。」

我點點頭，拉開領帶回答說：「我正在努力。」

Part6

險些丟飯碗

In the Barrel

第22章

從政和當總統難免經歷一些難堪的事情，例如犯了愚蠢的錯誤、未能預見某些狀況、決策雖正確卻不受歡迎、溝通失敗，或是遭受媒體尖酸刻薄的批評，或被民眾斥為不適任。窘困的狀態通常會持續數週至一個月，直到媒體不再有興趣鞭笞我。而原因可能是我終於將問題解決、表達悔意、贏得某種勝利，或有其他更重要的新聞把我擠出頭條版面。

倘若這種窘態曠日持久，你可能陷入可怕處境，種種難題會糾結不清，並成為各方廣泛攻訐你的論據。針對你的負面故事將層出不窮，使你的支持率一落千丈。當政治對手聞到血腥味後，會進一步追殺你，而政治盟友將不知所措。媒體還會挖掘你的政府內部其他問題，以凸顯你的政治困境。你會發現自己對處境無能為力，而且孤立無助，像那些大膽挑戰尼加拉瀑布的人一樣，墜入足以令人粉身碎骨的磅礴水幕之中，渾身是傷且迷失方向，對持續下墜無計可施，只能無奈地等著墜至谷底，並癡心妄想自己最終能存活下來。

在總統任期第二年多數時候，我們就是這樣有心無力。

當我們看著茶黨運動來勢洶洶、〈平價醫療法案〉紛爭不斷時，尤其明白了坐困愁城的日子終將來臨。我任期最初六個月民調支持率曾相當穩固，後來整個秋季卻每下愈況。媒體在重大事件（比如增兵阿富汗的決策）報導上，對我日漸嚴厲，甚至也苛刻處理一些稀奇事件（例如在華府攀龍附鳳的薩拉赫夫婦〔Salahis〕瞞天過海闖進一場國宴還與我合影）。

而即使在假日，各種問題仍接踵而來。二○○九年聖誕節當天，奈及利亞人烏馬爾．法魯克．阿卜杜穆塔拉勃（Umar Farouk Abdulmutallab）在阿姆斯特丹飛往底特律的西北航空公司班機上，意圖引爆縫在內衣的炸藥，所幸沒有得逞。一名乘客見到嫌犯覆蓋的毯子起火冒煙，而將他制住，並由空服員將火熄滅，全機人員才得以平安無事。那時好不容易有十天連假的我與蜜雪兒和兩名女兒剛抵達夏威夷，而接下來數日裡多數時間，我忙於聯繫國安團隊與聯邦調查局，以追蹤嫌犯身分及其合謀者，並釐清機場安檢何故出現漏洞、為何嫌犯沒被列

入恐怖分子警戒名單。

我在事件發生後關鍵的七十二小時裡犯了一項疏失，那就是未依據起初的直覺行事、沒透過電視向民眾說明事件發生經過，並保證大家仍可平安地搭機旅遊。當時團隊要我慎重等候一切事實明朗後再公開發表聲明，而這個建議其實不無道理。但是我的職責不光是治理國家或查明事實真相。民眾也寄望我針對艱難且時常駭人聽聞的世事，為他們排憂解惑。結果，我未上電視安撫人心，不但沒讓民眾留下慎重其事的觀感，反倒使他們覺得我置身事外。轉瞬之間，各種政治光譜的抨擊紛至沓來。毫不容情的評論家還影射我只在乎度假，而輕忽國家遭受的威脅。向來處變不驚的國土安全局長珍妮特．納波利塔諾接受電視台訪問時，雖就安全破口的問題宣示「體系如常運作」，卻全然無濟於事。

我們在處理「內衣炸彈客」事件上思慮不周，也招致共和黨指控民主黨陣營對恐怖主義示弱，使得我對關閉關塔那摩灣基地恐怖犯嫌關押中心一事有所顧忌。這與第一任期內其他疏失和無心過錯一樣，造成我的民調支持率一路下滑。阿克塞擅長從政黨、年齡、種族、性別、地域等多重面向交叉分析政治資訊。而根據阿克塞的見解，二○一○年來臨之際，我的政治形勢低迷主因在於經濟依然疲弱不振。

從書面資料來看，我們的緊急措施與聯準會的干預行動顯然對經濟產生了成效。金融體系開始恢復生機，銀行償債能力逐漸改善。房價雖仍遠低於高峰期行情，但至少已暫時回穩。全國汽車銷售也漸有起色。〈復甦法案〉使得消費者與企業支出略見彈升，而各州與各城市解雇教師、警察和其他公職人員步調也緩和下來（但未終止）。全國各地重大建設計畫也正在進行，改善了房市崩盤後建設廢弛的局面。拜登副總統與其幕僚長（我的前辯論教練）朗．克雷恩監督振興經濟經費流向成績斐然。拜登時常致電斥責進度落後或未提供適切文件的各級地方官員。稽核結果顯示，在他們努力下，〈復甦法案〉相關經費僅約○．二％未獲善用。鑑於所涉金額龐大且計畫項目繁多，這個成果讓營運最佳的民間企業也稱羨不已。

然而，數百萬美國民眾在金融危機後的境況仍未見好轉，住宅有遭法拍之虞，存款雖沒化為烏有卻也大幅縮減。更令人煩惱的是，依然有許多人找不到工作。

經濟委員會主委賴瑞．薩默斯曾就景氣落後指標之一的失業率提出警示：在經濟衰退後數個月才開始裁員的企業，要等到危機塵埃落定後才會恢復徵人。果然不出所料，失業潮於二○○九年雖一度趨緩，之後失業人數又持續增加。失業率在當年十月時達到一○％，是一九八○年代初以來最高。壞消息層出不窮，以致每個月第一個週四勞動部預先向白宮呈交月度就業報告時，我都會感到如坐針氈。我的助理凱蒂說，她能夠從我經濟團隊的肢體語言判斷出報告內容，如果他們避免注視她、壓低聲音說話、把資料袋遞給她而不是等著親自交給我，那麼月度數據肯定讓人不好過。

民眾對於經濟復甦姍姍來遲已倍感挫折，而銀行紓困案更使他們忍無可忍。他們是如此痛恨「問題資產紓困計畫」！以致毫不在乎這項緊急救援計畫比預期更具成效，也不管各受益銀行已將逾半數紓困款連本帶利還給政府，亦不顧資本市場重新運作後整體經濟才有可能走向復甦。所有政治光譜的選民都認為，銀行紓困案根本是使金融大亨幾近毫髮無傷、安然度過危機的一場騙局。

而財長蓋特納指出這並非事實，並列舉了華爾街付出慘痛代價的例子：多家投資銀行倒閉、多名銀行執行長下台、多家銀行股份被稀釋，而且許多銀行虧損達數十億美元。司法部長侯德的部屬也明快裁處觸法金融機構，獲得的罰金更打破紀錄。但許多最應對經濟危機負責的人依然極為富裕，他們也逃過被起訴的下場，主要是因為現行法律認定，金融機構會議室或交易所裡的極度冒險、不誠實行徑，並不比青少年偷竊犯行更應受法律制裁。不論「問題資產紓困計畫」產生多大的經濟成效，或司法部不起訴金融界引發危機者的決定有何種合法依據，這整件事情很明顯就是不公平。

人們不斷質問：「我的紓困方案在哪裡？」我的理髮師和岳母都問說，為何沒有銀行高層主管被關進牢裡。倡議可負擔住宅的人士也想知道，為何銀行獲得數千億美元紓困款，卻只有微薄款項直接用來協助房子恐遭法拍的屋主支付房貸。我們只能回答說，鑑於美國房市規模龐大，即使是「問題資產紓困計畫」這種大案，對於遏止房屋法拍潮也無濟於事，而且我們從國會爭取到的額外經費全都更有效地用於提振就業。在協助再融資或變更房貸的計畫達不到預期成果的情況下，這聽來

實在很無情，也毫無說服力。

國會亟欲擺脫民眾憤慨的指責，於是成立了多個監督委員會。兩大黨國會議員更輪番聲討各家銀行、質問金融監管當局的各項決定，並竭盡所能把責任歸咎於對手黨。聯邦參院還於二○○八年任命前檢察官尼爾．巴羅夫斯基（Neil Barofsky）為特任總監，負責監督「問題資產紓困計畫」。此人對金融所知有限，卻很擅長製造煽情的頭條新聞，時常慷慨激昂地抨擊我們的決策。在金融體系崩潰的可能性逐漸銷聲匿跡後，愈來愈多人質疑當初是否根本沒有必要推出「問題資產紓困計畫」。而我們執政後，財長蓋特納等人接下了燙手山芋，必須為這難以辯護的紓困計畫抵擋各方批評。

共和黨人占盡便宜且絲毫不感羞愧，他們暗示「問題資產紓困計畫」始終是民主黨出的主意。他們也日復一日猛烈攻擊〈復甦法案〉和我們的其他經濟政策，堅稱「振興」經濟是自由派失控的政治分贓及為特殊利益集團紓困的代名詞。他們還怪罪〈復甦法案〉造成聯邦財政赤字暴增，甚至提出替代政策，主張拯救經濟最佳方式是大砍政府預算，重建財政紀律與秩序，比照全國各地陷困家庭「勒緊褲帶」。

這一切造成二○一○年初民調顯示，民眾對我的經濟成績不滿意度顯著高過滿意度。此一警訊足以解釋為何麻州聯邦參院議席不保，以及為何民主黨在紐澤西與維吉尼亞州長選舉遭逢挫敗（十二個月前我曾輕易囊括兩州選票）。據阿克塞研究，焦點小組（focus groups）選民並無法分辨前政府的「問題資產紓困計畫」與我的振興經濟方案有何差別，他們只知道關係良好的人得到了想要的東西，而他們則慘兮兮。選民也直覺認為，共和黨主張刪砍聯邦預算（經濟學家所稱的「緊縮政策」）比我們凱因斯派擴大政府支出的財政政策更合理。搖擺選區的民主黨國會議員對連任前景憂心忡忡，紛紛疏遠〈復甦法案〉並絕口不提「振興經濟」。而立場更左傾的人甫因健保改革法案未徵詢民意而大發雷霆，對於刺激經濟方案不夠宏大也怨聲載道，更連連抱怨財經首長提姆和賴瑞沒給華爾街壓力。民主黨國會領袖裴洛西與瑞德甚至質疑白宮的溝通策略，尤其不滿我們斥責「過度黨同伐異」與「特殊利益」，而未更嚴厲地應對共和黨人。

裴洛西某天致電對我說：「總統先生，我告訴聯邦眾院黨團成員，

你先前在短促時間內有所作為深具歷史意義，我真的非常以你為榮。然而，如今民眾不知道你有何成就，也不知道共和黨阻撓你一切努力，行為極為糟糕。如果你不把這些事說清楚，選民將無法明白真相。」

督導白宮溝通事宜的阿克塞聽我講述此事後惱怒不已。他埋怨說：「但願裴洛西能告訴我們如何粉飾一○%的失業率。」他也提醒我，競選時曾承諾要改變華府黨同伐異的政治風氣。他說：「我們可以重擊共和黨人，而如果到頭來我們只能告訴選民，『事情確實糟糕，但也不是非常嚴重』，那麼我們的處境只會更加艱難。」

他的話自有道理，鑑於經濟形勢不妙，任何溝通策略都很難奏效。我們從初始就明白，在經濟衰退時期，政治將無比棘手。不過，裴洛西對我們提出批評也無可厚非。畢竟我將華府那些政治常規置之度外，沒讓短期的政治紛擾打亂我們因應經濟危機的政策，而且對此引以為榮。由於提姆指出，過度嚴厲指責華爾街可能影響投資人重新充實銀行資本的意願，勢將延長金融危機，因此我不顧阿克塞與吉布斯同表反對，同意緩和針對金融界的嚴詞批評。如今許多國人認為我更在乎銀行而非民眾福祉。當賴瑞建議中產階級減稅措施以每兩週小幅增額而非一次性寬減的方式施行時，雖然白宮幕僚長拉姆警示沒有人會注意到薪資少量增加，但我認為可行並讓賴瑞著手去做，因為研究指出民眾比較可能分批花用退稅款，這能更快地提振經濟。如今民調顯示，大多數美國人相信，我寧願調高而非降低他們的稅負，以幫銀行紓困和支應振興經濟與健保改革所需經費。

我想，小羅斯福總統絕不會犯這類錯誤。因為他了解，要讓美國脫離經濟大蕭條困境，更需要做的是使民眾對政府一切努力具有信心，讓民眾相信政府已控制住當前的情勢，而非確切執行新政的所有政策。他也明白，在危機時期，人民需要政府對他們的艱難處境提供一個合理的說法，以及安撫他們的情緒。他們需要一個好人與壞人涇渭分明、易於領會的道德故事。

換言之，小羅斯福總統深明，要有效治理國家不能對基本的政治事務全然置之不理，而必須盡力推促各項計畫、給予支持者回饋、反擊掣肘的人、擴大宣傳有助於政策推行的各項事實、迴避那些無助於落實政策的事情。我不知道是否無意中把優點變成了缺陷；是否受制於我的高

蹈心態、因我未能提供民眾可信的道德故事而難以施展。我也不知道把發言權讓給了政治對手後，要如何重新奪回話語權。



經濟數據持續一年多令人心情低落，最後希望的微光終於在二○一○年三月出現，月度就業報告顯示，國內新增十六萬二千個工作機會，是二○○七年以來首見的扎實成長。當賴瑞與經濟顧問委員會主席克里斯蒂娜告知這個好消息時，我不但與他們擊拳稱慶，還封他們為「本月最佳員工」。

克里斯蒂娜問說：「總統先生，我們會獲得獎牌嗎？」

我回答說：「我們負擔不起，但你們可以去向團隊其他成員炫耀一下。」

接下來四月和五月的報告也都保持正向，使我們覺得經濟復甦的腳步很可能終於開始逐漸加快了。失業率稍降到一○%以下雖不是值得額手稱慶的事，但如果我透過演說給民眾多一些經濟動起來了的印象，就政治與經濟意義來說都是合理的做法。於是我們著手規畫「復甦之夏」全國巡迴演講，以向民眾強調經濟開始反彈，各家企業恢復徵人。

未料，希臘危機內爆。

雖然金融危機源起於華爾街，但全歐各地也都受到重大衝擊。在美國經濟逐漸恢復生機後數個月，歐洲聯盟各國依然深陷衰退泥淖，銀行體系仍舊脆弱，主要產業也因全球貿易驟減難以復甦，某些國家失業率更高達二○%。不過歐洲房市並未像美國突然崩盤，而且社會安全網絡較美國健全，能幫助弱勢民眾緩和經濟衰退的衝擊。另一方面，因公共服務需求大增、稅收減少、銀行持續需要紓困，歐洲各國政府預算面臨重大壓力，卻不像美國危機時還能以較低代價融通財政赤字（避險投資人會爭相購買美國政府公債）。因此，愛爾蘭、葡萄牙、希臘、義大利與西班牙等國愈來愈難借到所需資金。各國不得不厲行撙節力圖安撫金融市場，但刪減政府支出又使疲弱的總合需求更加低落，導致各國經濟進一步衰退，從而造成政府預算缺口進一步擴大、必須舉借更高利率債務，致使金融市場格外驚惶失措。

美國對這一切不能坐視不管。因為歐洲的問題會顯著地拖慢美國復甦的腳步，畢竟歐盟是美國最大貿易夥伴，而且美、歐金融市場實際上密切連動。於是提姆與我在二○○九年花了很多時間，敦促歐洲各國領導人採取更堅決行動改善經濟。我們建議各國施行壓力測試，一勞永逸地清理銀行問題，然而歐盟監管當局對金融機構的壓力測試未盡周延，以致愛爾蘭兩家銀行獲得確認體質良好後僅數月就需要政府救助。我們也促請資產負債表比較健全的歐盟國家比照美國推行振興經濟政策，以助企業啟動投資並提振消費促進內需。然而，我們對此始終一籌莫展。歐洲最大的幾個經濟體都是民選的中間偏右派（依美國標準來說是自由派）當家，他們都主張財政收支平衡與自由市場改革，而不支持政府擴大支出。在歐盟最具影響力的德國尤其如此，這個經濟強國一向認為財政紀律是所有經濟困境的解方。而我愈深入了解德國總理安格拉．梅克爾就愈對她有好感；我發現她堅定、坦誠、思維嚴謹且為人厚道。不過她是深諳民意的精明政治家而且生性保守，每當我建議德國應以身作則，擴大基礎建設支出或施行減稅措施，她總是很有禮貌但很堅決地回絕。她會像聽到俗氣的建議那樣，稍微皺著眉頭對我說：「巴拉克，我認為這對德國可能不是最好的方法。」

法國總統薩科齊的立場也相仿。他私下表示，鑑於法國失業率很高，他能理解美方提出的振興經濟建議（「巴拉克，別擔心……我會勸勸安格拉」）。然而，他無法突然轉變原先的財政保守立場，而且就我所知，他並沒有能力為法國提出明確的經濟計畫，更遑論處理全歐經濟問題。

至於英國首相布朗雖認同我們的看法，主張歐洲各國政府短期內應擴大支出，但他領導的工黨在二○一○年五月失去國會多數優勢，他的首相職位也被保守黨領袖大衛．卡麥隆（David Cameron）奪走。四十歲出頭的卡麥隆不但看起來年輕，而且不拘小節，每回出席國際峰會第一件事就是脫下外套、鬆開領帶。他是伊頓公學培養出來的菁英，對於各項議題嫻熟程度令人印象深刻，他的語言能力也很強，此外，像那些人生始終沒遇過大風大浪的人一樣，他總是顯得很有自信。我對他個人印象不錯，雖然我們也常有一些爭執。在接下來六年期間，我們在許多國際議題上彼此都有合作意願，這包括氣候變遷（他相信科學家的說

法）、人權事務（他支持婚姻平權）、支助開發中國家（在他擔任首相期間，英國配置了一．五％的預算用於對外援助，這是我任內始終無法說服國會做到的事）。但卡麥隆的經濟政策堅守正統的自由市場原則，他向選民承諾會縮減財政赤字、刪砍政府服務項目、推動金融監管改革和擴大貿易，使英國的競爭力邁入新紀元。

不難預料，他的某些政見實現後，英國經濟反而將進一步衰退。

儘管一切證據顯示撙節措施會適得其反，歐洲主要領導人卻依然執著於緊縮政策。這實在令人沮喪。然而，我另有許多事情必須處理，不可能為了歐洲情勢輾轉難眠。到了二○一○年二月希臘主權債務危機爆發後一切幡然改觀。這場危機不但使歐盟有解體之虞，也可能引發新一輪全球金融恐慌，迫使我與經濟團隊緊急採取應對措施。

希臘經濟問題是日積月累造成。數十年來，該國生產力低落，公部門疊床架屋且效能不彰，逃漏稅問題嚴重，退休金給付難以為繼。儘管如此，在本世紀初近十年間，國際資本樂於為希臘穩定增加的財政赤字提供資金，就像當初不吝於挹注美國次貸市場一般。然而，華爾街爆發金融危機後，國際資本市場不再那麼大方地融通希臘財政赤字。當希臘新政府宣布其最新預算赤字遠超過先前的估計，歐洲股市銀行類股隨即重挫，國際放款機構對於再借錢給希臘全都望而卻步。於是希臘突然搖搖欲墜，瀕臨主權債務違約邊緣。

希臘國內生產毛額約相當於美國馬里蘭州生產總值。這樣的小國家若未能準時償債，對境外地區的衝擊通常不大，而且過去面臨類似問題的國家一般都能與債權方和國際貨幣基金達成協議，使其得以進行財務重整，保有國際信用價值，最終重新振作起來。

然而，在二○一○年時，經濟狀況非比尋常。希臘依附於處境不穩的歐洲，以致其主權債務問題形同點燃的炸藥被擲入軍火工廠。希臘身為歐盟共同市場成員，企業、貿易和民眾工作、旅行等均受歐盟規範且不受國界限制，因此希臘的經濟問題極易影響其他歐盟國家，尤其某些國家的銀行還是希臘最大債權銀行。而且，希臘是十六個採用歐元國家之一，這意味著它沒有自己的貨幣，無法藉由貨幣貶值或獨自的貨幣措施來解決問題。如果歐元區其他國家無法立即推出大規模救助方案，希臘將別無選擇，只能退出歐元區，而這史無前例的事勢必造成經濟形勢更

加難以預料。國際市場對此憂心忡忡，從而造成愛爾蘭、葡萄牙、義大利與西班牙從銀行借款償還主權債務的利率飆高。提姆擔心希臘若實質債務違約或退出歐元區，恐將使易受驚嚇的資本市場切斷對其他幾個較大歐盟國家的信貸，以致金融市場遭受比美國次貸風暴更嚴重的衝擊。

提姆還描述了多個令人毛骨悚然的可能發展，當他講完後，我問道：「難道我們都不能喘口氣休息一下嗎？你們也有同感吧？」

穩定希臘忽然間成為美國經濟與外交政策優先要務。那個春天，提姆與我透過會談和電話緊迫盯人，敦促歐洲中央銀行與國際貨幣基金推出穩健的救助方案，以安撫市場並協助希臘償還債務，同時促使希臘新政府擬具務實計畫，以縮減結構性財政赤字，並致力恢復經濟成長。為防範危機蔓延到其他歐洲國家，我們還建議歐洲構築可靠的「防火牆」，基本上就是成立足夠分量的聯貸基金，以便給予資本市場信心，使其明白歐元區在緊急狀況發生時會協助成員國渡過難關。

再一次，歐洲國家領導人另有主張。德國、荷蘭等多數歐元區國家都認為，希臘治理不善又揮霍無度，如今陷入危機是咎由自取。梅克爾雖保證不會任由希臘債務違約而「造成另一起雷曼事件」，但她與信奉緊縮政策的德國財政部長沃夫岡．蕭伯樂（Wolfgang Schäuble）顯然都決心要希臘厲行撙節以換取援助，而不願聽從我們的勸告，避免進一步壓縮希臘經濟造成反效果。歐洲意欲伸張舊約聖經弘揚的正義，嚇阻不道德的冒險行為，這具體反映在其最初的解決方案上：提供希臘至多二百五十億歐元貸款（幾乎不夠其支付未來幾個月應償債款），條件是希臘新政府大砍退休金、大舉增稅、凍結公部門薪資。而希臘政府認為這無異於自殺，因此敬謝不敏，畢竟媒體披露消息後，希臘各地暴動與罷工事件層出不窮。

而歐洲最初設計的緊急防火牆機制也同樣糟糕。歐元區當局起初提議成立五百億歐元聯貸基金，額度根本不敷所需。提姆於是致電歐元區各國財長，說明基金規模至少要提高十倍才足以發揮功效。此外，歐元區官員還堅持，成員國若要申貸，必須對其債券持有人強制執行「估值折扣」，換句話說，持有申貸國政府債券者必須接受一定程度的損失。加入強制估值折扣條款並不難理解，畢竟放款方收取貸款利率理應考慮借貸方債務違約的風險。但在實務上，任何估值折扣條件都會使民間資

本市場較無意願貸款給債台高築的國家（例如愛爾蘭與義大利），從而使防火牆機制總體目標無法達成。

對我而言，這整件事情就像以歐洲語言重演美國金融危機時期的相關辯論。我雖然非常清楚梅克爾和薩科齊必須做什麼，但對於他們遭受的政治阻力也能感同身受。我終究在勸說美國選民上經歷過煉獄般的煎熬，因為替銀行紓困、使屋主免於住宅遭法拍、幫助失業者，都需要耗用民眾數十億美元的稅金。而梅克爾與薩科齊同樣必須說服選民，幫歐元區國家紓困是合理的做法。

我那時也了解到，希臘主權債務危機不但攸關全球金融，同時也是地緣政治問題，它揭露了歐洲數十年來走向進一步統合的過程中懸而未解的諸多矛盾。在推倒柏林圍牆後令人興奮的日子裡，歐洲井然有序地進行結構重整。從大統合計畫的主要架構（共同市場、歐元、歐洲議會、布魯塞爾總部制定政策的官僚體系），我們可以樂觀預見真正成為一體的歐洲大陸，可望擺脫數世紀以來釀成無數血腥衝突的民族主義毒素。這項實驗已獲致非凡成果。歐盟因成員國放棄部分主權，從而得以享有普遍的和平與繁榮（歷史上可能沒有任何人類聯盟在這方面足以匹敵）。

然而各國人民國族認同（語言、文化、歷史與經濟發展程度上的差異）依然根深柢固。這些差異在承平時期隱而不顯，但於經濟危機深化時開始被彰顯出來。歐洲較富裕、政府較有效能的國家的民眾，多大程度上能接受稅金用來承擔鄰國政府應盡的義務？經濟陷困國家的民眾會接受強加於他們的撙節措施嗎？更何況要他們犧牲的人遠在他方，與他們並無密切關係，而且他們甚至無法影響這些決策者。隨著關於希臘的辯論日漸熱烈，德國、法國與荷蘭等歐盟創始國家除了不贊同希臘政府各項政策，有時還會指責希臘民眾工作漫不經心、容忍貪腐、將納稅等基本責任視為可隨己意的事。我還曾在八大工業國峰會期間於廁所不經意聽到歐盟官員說：

「他們（希臘人）的想法與我們不同。」

梅克爾與薩科齊向來為歐洲整體盡心盡力，自然不會有這種刻板想法，但迫於政治現實，他們對於救助希臘採取審慎態度。我也注意到他們很少提及某些德、法銀行是希臘最大債權銀行，也不常談到希臘累積

的債務泰半源於購買德、法兩國出口產品。而兩國民眾若知道這些事實，或可了解為何救助希臘等同於拯救自己國家的銀行與產業。或許他們是擔心，承認這些事情會使選民將關注焦點從希臘歷任政府失靈，轉移到德、法監管銀行放款業務官員的疏失上。或者他們是在憂慮，選民可能難以全然接受歐洲統合的基本意義——不論是好是壞，他們的經濟命運已與其他各國緊密關聯。

無論如何，到了五月初，金融市場驚恐的程度使得歐洲各國領導人不得不面對現實。他們同意了一項歐盟 - 國際貨幣基金聯貸方案，使希臘得以償還接下來三年應償債務。此方案仍然包含多項財政緊縮措施。參與決策者都明白，希臘政府將難以執行這些措施，但至少這可確保其他歐盟國家認可此案。歐元區國家也試驗性地採行提姆建議的防火牆機制，但未納入強制「估值折扣」條款。二○一○年歐洲金融市場始終起起落落，而且不光是希臘，愛爾蘭、葡萄牙、西班牙與義大利也都險象環生。但因無法迫使歐洲當局永久解決問題，我與提姆只能姑且接受他們有助於暫時緩和歐債危機的做法。

受歐債危機拖累，美國在年初獲得的復甦動能戛然而止。希臘接二連三的負面消息使得美股重挫，每月公布的企業信心指數也隨之低落。新的不確定因素造成多數公司高管延後了投資計畫。六月就業報告再度出現負面數據，而且壞境況持續到秋季。

我們預期的「復甦之夏」轉眼間變成夢幻泡影。



到了翌年，白宮整體氛圍出現轉變。這並不是因為大家已對一切習以為常；我們終究擁有寫歷史的特權，因此每日兢兢業業，並且始終努力不懈。在局外人眼裡，白宮幕僚會議看來或許氣氛輕鬆，那是因為彼此都已相互熟識，對發揮各自角色與職能也都已得心應手。不為外界所知的是，白宮每個人都深明自己責任重大，即使是執行日常工作都務必達到最嚴格標準。我從不需要叮囑任何人克盡職責或付出更多努力，因為部屬們時時戒慎恐懼，擔心辜負所託，令我或同事或仰仗我們的選民失望。這比我的任何訓誡更能激勵人全力以赴。

大家始終睡眠不足，資深幕僚每天工作時數罕見少於十二小時，而且幾乎每個人都常在週末時進白宮辦公。他們不像我無需通勤，也沒有成群廚師、侍從、管家和助理幫他們購物、打理伙食、取回乾洗衣物或送小孩上學。未婚幕僚維持單身其實情非得已。而已婚幕僚雖幸運有伴，但其配偶普遍負擔過重且生活孤寂，以致家人關係時常處於緊張狀態。這是蜜雪兒與我再熟悉不過的事情。他們經常錯過子女的足球賽和舞蹈表演，也總是太晚回家而來不及哄小孩睡覺。拉姆與阿克塞與其他幕僚的家人都沒搬來華府，因此他們很難得與妻兒見面。投入政府工作的人很清楚自己會面臨這些狀況，所以如果他們有怨言的話只會在私底下吐露。他們也了解不可能在工作與生活之間求取平衡，而且鑑於經濟與世界總是風波不斷，我們始終有大量工作不得稍歇。就如同運動員在更衣室不會談論令人不安的受傷問題，白宮團隊成員也學會了「打落門牙和血吞」。

不過，長期筋疲力竭，加上民眾愈來愈不滿我們的表現、媒體毫不體諒、盟邦不抱期待、反對黨千方百計阻撓我們一切作為，難免使我們心力交瘁而脾氣暴躁。開始有人難過地指出拉姆偶爾會在晨間幕僚會議大發雷霆，也有人控訴賴瑞不讓特定的人參與經濟政策討論，另有人竊竊私語說，薇拉瑞利用她與我和蜜雪兒的私誼，規避正常程序或規範。年輕外交政策幕僚也常引發一些內部緊張，比如丹尼斯和班恩都習於事先非正式地向我提出想法，然後再提交正式會議討論，而國家安全顧問瓊斯因深受軍方文化影響，往往堅持分層負責的指揮體系不容侵犯，並要求屬下嚴守分際。

我的內閣成員裡國務卿希拉蕊、財長提姆、防長蓋茲與司法部長侯德因職位緣故較受我關切，其他閣員不需我多加提點，能自由發揮所長。積極進取的農業部長湯姆．維爾薩克（前愛荷華州州長）善用〈復甦法案〉經費，為陷困的鄉下社區推動了系列新經濟發展計畫。勞動部長希爾達．索里士（Hilda　Solis）與其團隊努力為低薪勞工爭取到更優惠的加班費。而我的老友、曾任芝加哥教育局長的教育部長阿恩．鄧肯（Arne　Duncan）即使激怒了教師工會（擔心會有更多標準化測驗）與保守派活躍人士（認為推動共同核心課程是自由派對他們小孩洗腦的陰謀），仍堅定地致力提升全國表現不佳學校的教學水準。

儘管有這些成就，聯邦機構日常運作並非總是像某些閣員想像的那樣引人入勝（例如成為總統的顧問與親信、經常造訪白宮）。過去的總統（像是林肯）幾乎只能仰賴閣員擬具政策，而且白宮僅有一些基本人員為他們處理個人需求和書信。但隨著聯邦政府組織逐漸擴充，以及決策權力日益集中於總統，白宮人員規模與影響力相應與日俱增。內閣成員則日漸專業化，負責管理專門領域廣泛而且大量的事務，無暇與總統高談闊論。從總統的日程安排可以看出權力轉移的趨勢。白宮幕僚長與國家安全顧問幾乎每天與我會面，內閣部長裡只有國務卿、財政部長與國防部長，定期與我在橢圓形辦公室開會，其他部長想安排與我會談，除非是涉及其部門的議題已成為白宮當務之急，否則就必須相互競爭以求能排進時程表。

我們每季召開一次內閣全體會議，讓各部會有機會相互分享資訊，然而由於與會人員眾多，實際上並無法做太多事情：每個人進內閣會議室後，都得尷尬地在笨重的皮革座椅間側身行走才能就座，光是這點就是一項考驗。在華府，一個人是否親近總統、有沒有機會與總統面談，是衡量其政治影響力的標準，因此儘管白宮西廂空間狹窄、照明不足且鼠患嚴重，資深幕僚依然寧願在那裡辦公，而不想進駐對街艾森豪行政辦公大樓寬敞的套房辦公室。某些內閣成員上任不久後開始覺得自己被束之高閣，既未獲重用也遭到低估，還常受制於年輕、資歷較淺的白宮幕僚突發的念頭。然而，這些都不是我總統任內才有的現象。

即使工作環境變得棘手，我的內閣成員與白宮幕僚依然全心全力工作，令我引以為傲。除了少數例外，我們一向避免公開與人敵對，也未像某些前任政府那般經常發生內部消息走漏的事情。而且我的政府從未爆發醜聞。我在上任之初就表明絕不容許任何倫理過失，因此道德淪喪的人壓根兒不會混進我的政府。即使如此，我還是任命昔日哈佛法學院同學諾曼．艾森（Norm Eisen）擔任白宮倫理與政府改革特別顧問，以確保包括我在內所有人不致偏離正軌。艾森五官輪廓鮮明，深邃的雙眼炯炯有神，始終顯得興高采烈。而且他的心思細密，表現極為稱職，也非常享受實至名歸的「道德博士」封號。關於政府官員出差時可以參加哪些會議，他的原則簡明扼要：

「只要聽起來趣味盎然，就不能參加。」

而激勵士氣則不是可以假手他人的事。我盡量大方地讚美屬下，並且節制自己對他們的批評。開會時，我總是鼓勵每個人發表意見，即使是較資淺的幕僚也不例外。一些小細節也很重要，比如說，有屬下過生日時總是由我捧出蛋糕，我也常致電部屬父母親祝賀其週年紀念日。有時當我沒有特定行程時，就會巡視一下白宮西廂，探頭進各間辦公室詢問大家的家庭近況、手上的工作，或是有什麼我們需要改進的事情。

弔詭的是，我花了太長的時間才學會必須密切關注女性與有色人種部屬在白宮的處境。我向來相信，開會時若能更加兼容並蓄各種觀點，組織的表現就會更好，因此我對自己擁有史上最多元異質的內閣深感自豪。我治下的白宮有許多才幹出眾、經驗老到的非裔、拉丁裔及亞裔男女性，其中包括內政顧問梅洛迪．巴恩斯、白宮副幕僚長莫娜．蘇芬（Mona Sutphen）、政務主任派屈克．蓋斯帕（Patrick Gaspard）、政府跨部會事務主任賽希莉亞．慕紐斯（Cecilia Muñoz）、白宮內閣祕書長盧沛寧、白宮幕僚祕書長麗莎．布朗（Lisa Brown），以及環境品質委員會主席南希．蘇特利（Nancy Sutley）等人。他們在各自崗位上均堪為表率，而且在形塑政策上也都扮演關鍵角色。當中有些人不但是我珍視的建言者，還成為我的好友。女性與有色人種的內閣成員並不需要擔心適應工作環境的問題，因為他們處於食物鏈頂端，同單位辦公的人都必須調適他們。然而，另一方面他們在白宮依然面臨其他專業領域（從民間公司高層到大學各系所）常見的種種惱人問題、挫折和疑惑。他們常會自問：「當賴瑞在總統面前否決我的提案時，究竟是基於內容不夠周延，還是因為我顯得自信不足？難道賴瑞不像對待男性那樣認真看待女性？當拉姆諮詢阿克塞而不徵求我的意見時，究竟是因為他需要阿克塞的政治觀點，還是因為他們長期關係密切呢？難道拉姆對黑人感到不自在嗎？」

他們也質疑自己：「我應對此表達意見嗎？我會不會太過敏感了？」

身為美國首位非裔總統，我特別覺得自己有義務打造一個包容各方的工作環境。但我不完全相信種族和性別因素對白宮的動態有實質影響，反倒認為辦公室傾軋通常出於一群A型性格、壓力過大的高成就人士被局限在狹窄的室內做事。我會這麼想，或許是因為大家在我面前都

力求有最佳表現。然而，我的首席攝影師皮特和薇拉瑞因年齡與性情的緣故，常有幕僚找他們吐露心聲，因此會向我轉達各式問題。於是，我得知團隊裡女性與有色人種有時對於拉姆、阿克塞、吉布斯和賴瑞頗有微詞，因為他們時常咄咄逼人而且在移民、墮胎、警方與少數族裔關係等會引發歧見的議題上，總是受到政治制約而緊張不安。另一方面，女性與有色人種和大家一樣具有競爭心，彼此之間也會激烈較勁。我了解他們，也認為他們如同任何能擺脫偏見的同胞一樣，通過了在美國成長過程的種種考驗。因此我盤算，只要沒有發生任何令人震驚的事情，我只需要立下榜樣、尊重並善待屬下，應當就足以使人起而效尤。對於那些日常的個人挫折、爭奪地盤的紛紛擾擾、自認受到輕忽的問題，我相信他們自己處理得來。

然而，薇拉瑞在我第一任後期反映說，白宮資深女性成員的不滿日漸加深。這迫使我開始檢討自己的一些盲點，並因而獲知至少有一位女性部屬在會議上遭到嚴詞責罵而潸然淚下。而且，團隊裡另有多位資深女性因厭倦了自己的意見一再受到漠視，實際上已不再於會議中表達想法。薇拉瑞說：「我認為那些男人甚至不了解箇中原由，而對女性來說這正是問題部分成因。」

鑑於事態嚴重，我建議她找十二位女性幕僚與我餐敘，讓她們有機會一吐心中不平之氣。於是我們在總統官邸一樓老家宴廳（Old Family Dining Room）共進晚餐。或許是因場地裝潢高雅、空間挑高、餐具精緻且有衣著正式的管家侍應，她們很快就敞開心胸暢所欲言。席間眾人的感受各有不同，不過並沒有人遭受過分的性別歧視言語羞辱。在近三小時的談話之間，這些高成就的女性使我明白了團隊資深男性幕僚的一些行為模式——在政策辯論時大吼大叫或不斷咒罵；一再霸道地打斷別人的發言（尤其是女性）；重複他人（通常是女性幕僚）半小時前就已表達過的觀點卻彷彿是在發表自己的看法——這些在在使她們覺得自己遭到貶抑、輕視，並使她們逐漸不願再表達自己的意見。她們大都表示很感激我尊重她們的工作，在與她們開會時總是積極鼓勵她們發言。她們說的這些事促使我反思，自己某種程度的男性優越傾向——在會議上容許男性特定的鬥嘴方式、享受唇槍舌劍的言詞爭辯——可能使她們感到不自在。

我不能誇口宣稱會解決她們所有問題（事後我曾告訴薇拉瑞，「很難靠一頓晚餐來拆解父權」），也無法保證定期檢視非洲、拉美、亞裔及原住民部屬狀況，就能確保他們感到自己獲得團隊接納。但當我把女性同事們的感受告知拉姆等資深幕僚時，他們確實頗為意外且深感愧疚，並矢言會努力改進。而女性幕僚們也衷心接受我的建議，更堅決地積極參與政策討論（「如果有人意圖打斷妳的發言，告訴他，妳還沒說完！」）。這不僅有益於她們的心理健康，對我也有莫大幫助，因為我需要博學的她們提供洞見，以使我的工作更加完善。數個月後，我與薇拉瑞一同從白宮走向艾森豪行政辦公大樓時，她告訴我說白宮幕僚的互動顯然已有改善。

她還問我說：「你還好嗎？」

我在大樓階梯盡頭停下，伸手進外套口袋中找尋待會兒開會要用到的備忘筆記，然後說「我很好」。

她進一步問說：「你確定嗎？」接著用醫生檢視病人一般的神情，瞇著眼仔細看著我的臉。

我找到筆記後又繼續前進，並說：「是的，我很好。我看來不對勁嗎？」

她搖搖頭說：「沒有，你看起來沒什麼不一樣。這正是我不明白的地方。」



她已不只一次評論說我擔任總統後幾乎沒有改變。我了解她這麼說是在稱讚我，這就是她表達的方式。因為我沒有志得意滿、失去幽默感，或變得憤世嫉俗，所以她感到寬心。然而，隨著戰爭與經濟危機曠日持久，我們的政治問題有增無已，她開始擔心我表現得有點過於冷靜，似乎把所有壓力都鬱積在心裡。

她不是唯一感到憂心的人。其他多位友人也開始寄卡片，以莊重且真誠的言詞鼓勵我，宛如得知我生了重病一般。馬丁．內斯比特和艾瑞克．惠特克打算來華府與我聚一聚、一起看場球賽（他們稱之為「男生之夜」），好讓我暫時拋開一切公事。而女兒的教母凱伊前來探訪時驚

訝地說我看來一切無恙。

我戲弄她說：「要不然呢？」同時彎身擁抱她。「妳是想說我應該會滿臉出疹子或是頭髮掉得很凶嗎？」

她打趣地拍拍我的手臂道：「唉呀，別再說了。」然後往後退，接著像薇拉瑞那樣仔細地打量我，並一邊說：「我只是猜想，你可能會看來滿臉倦容。你有好好吃飯嗎？」

這一切關懷令我感到困惑，某天，我對吉布斯提起此事，他輕聲笑說：「老闆，如果你收看有線電視新聞的話，同樣也會擔心自己的狀況。」我明白他的意思：身為總統，人們對你的認知不可避免地會受媒體左右，即使是那些最了解你的人也不例外。而直到我特地看了一些新聞節目後才體會到，原來節目製作人處理我形象的方式已見風轉舵。在總統選戰大勢底定到就任總統那段一帆風順的日子裡，多數媒體著重呈現我積極進取的一面，常見我滿臉笑容與人握手、在人山人海的場合發表演說，或是刻意凸顯我的表情與姿態充滿活力和領袖魅力。如今我在媒體上的形象截然不同，呈現出來的泰半是負面影像：老態畢露、踽踽獨行、垂頭喪氣、滿臉愁容。

媒體反覆不斷地強調我在危機四伏的處境中的悲慘模樣。

但事實上，我的生活並沒有那麼淒慘。我只是像幕僚群一樣需要更多的睡眠。當然，每天難免會有一些不順心、令人憂慮和失望的事，我會因若干失誤而焦慮不安，也會對進展不順利的策略產生疑問。有時我會懼怕某些會議、覺得有些儀式很愚蠢、想要避免一些無謂的對話。雖然我在公開場合壓抑自己的情緒不對人發脾氣，但私下常會咒罵和抱怨，也時常覺得遭受不公平的詆毀。

我在競選期間就已發現，任何艱難險阻與痛苦掙扎都很難實質地影響我。反倒是，當我浪費時間或錯失機會時，常會覺得自己無用、沒有目標，以致常感到沮喪。即使在總統任內最糟的日子裡，我的內心也不曾被徹底撼動。肩負重責大任容不得我去思考存在的哲學問題。而當我與團隊集思廣益、想方設法解決難題時，我通常會感到精力充沛，而非精疲力竭。每回巡視製造工廠或探訪實驗室聽科學家說明最新的突破時，我的想像力都會受到啟發。在慰問鄉下風災受害家庭或與努力幫助落後學生的城市教師會談時，我常會感到他們的經歷拓寬了我的心胸。

我大可不去在意那些小題大作的事，比如說浮華的排場、媒體的捕風捉影和方方面面的限制。

我熱愛我的工作，即使這份熱忱得不到回饋。

閒暇時，我會努力使自己安於遠離塵囂。公忙之餘的我有一套日常儀式：晨間運動、晚上與家人餐敘，然後到白宮南草坪散心。上任後最初數個月，我還常於晚間哄女兒睡覺時為她們朗讀《少年Pi的奇幻漂流》（*Life of Pi*）書中章節。而等到整本書讀完之後，莎夏和瑪莉亞已經長大到覺得她們睡前不再需要聽床邊故事了。我只好隱藏心中失望，把夜間活動改成與白宮主廚山姆．卡斯打撞球。

在官邸用完晚餐後，我會先與蜜雪兒閒話家常，而山姆則會把廚房清理乾淨，然後我和山姆就前往三樓敲桿。我們通常花約半小時打「八號球」，前一晚輸的人負責用三角框排球。此期間，我會以iPod播放馬文．蓋伊（Marvin Gaye）或流浪者合唱團（OutKast）或妮娜．西蒙（Nina Simone）的歌。山姆會講一些白宮的八卦或徵詢我對其感情生活的建議。我則常轉述女兒說的有趣事情，或抱怨一些政治上的紛紛擾擾。不過，我們泰半只是說些廢話，挑戰一些艱難的敲桿法。不論是開球時的爆裂聲響，或是輕輕推桿進洞，都有助於我在前往官邸辦公室繼續晚間工作前先滌淨一下心靈。我還會趁打球時順便到三樓露台抽根菸，直到我於簽署〈平價醫療法案〉時成功戒菸。我選擇於當時戒菸主要是因具有象徵意義，但在此之前數週，當瑪莉亞聞到我身上有菸味、皺著眉頭問我是否有抽菸習慣，我就已下定決心戒菸。為了不至於辜負女兒的信任或成為壞榜樣，我致電白宮醫師請他給我一盒戒菸用的尼古丁咀嚼錠。然而，最終我的菸癮變成了嗜嚼口香糖成癮。我的口袋不斷清出空盒子，而地板上、桌子底下或沙發靠墊上，經常會發現口香糖殘膠。

我另有一項紓壓方式，那就是打籃球。當行程沒排滿時，我的貼身隨扈雷吉會於週末安排一場球賽，找一些有空的球友，到麥克奈爾堡（Fort McNair）陸軍基地、聯邦調查局總部或內政部的室內籃球場琢磨球技。我們打球一向很激烈，除了少數例外，參加者常是年近三十歲或三十歲出頭的前第一級別大學校際賽球員。我很不想承認自己通常是場上較弱的一員，不過只要我不刻意求表現，我還是能守住陣腳，成功阻

擋進攻，適時把球傳給占有最佳投籃位置的隊友，或在無人防守時跳投進籃得分。在快攻的節奏中以及團隊競賽產生的情誼中，我得以暫時解放自己。

這些球賽使我能夠重新與昔日的自己產生連結，而且每當我的隊伍打敗雷吉那一隊，我整週都能享受當面向他炫耀的樂趣。與他們打球使我感到樂趣無窮，而為莎夏的四年級休閒性質球隊加油打氣則讓我激動又緊張。

莎夏的球隊名為「蝮蛇隊」（我深表贊同），在球季期間每週六早上，蜜雪兒與我都會前往馬里蘭州的小公園室內運動場，與其他家長一起狂熱地為小女孩們加油。我常大聲提醒莎夏卡位或回防，並盡量不要像有些父母那樣對裁判咆哮。副總統拜登的曾孫女梅賽．拜登（Maisy Biden）是莎夏的好友，也是球隊的明星球員，不過多數女孩都是首次參加球隊。很顯然，她們的兩位教練也是首次帶領籃球隊。那是一對在席德威教書的年輕夫妻，他們坦承籃球並非其最主要的運動項目。在看了幾場她們討喜但混亂的球賽後，雷吉和我決定為她們草擬一些戰術，並且志願在某些週日下午協助球隊練習。我們專注於一些基本動作，例如運球、傳球、確認出場比賽前繫好鞋帶等。雖然練習時雷吉要求有點嚴格（「佩姬，不要讓伊莎貝那樣弄妳！」），但女孩們似乎都像我們一樣樂在其中。當蝮蛇隊最後有驚無險地以十八比十六的成績勝出、榮獲聯盟賽冠軍時，雷吉和我像是拿下全美大學一級男子籃球錦標賽冠軍那樣雀躍不已。

在那時，我覺得世界運轉的速度慢了下來，世間一切爭鬥都拋諸腦後，而最值得的是我在場全程見證了小孩成長的奇蹟。我想，所有父母都會珍視這樣的時刻。鑑於我在打選戰和擔任國會議員期間錯失了許多與女兒相處的機會，這種尋常的親子時光對我尤其彌足珍貴。然而，無可否認，我們的生活其實不再能像一般家庭一樣。而且，隔年有人提醒我說，蝮蛇隊的對手球隊某些家長向學校和球隊教練抱怨我與雷吉厚此薄彼、只協助蝮蛇隊訓練。我們對那些沾染華府政治風氣的家長解釋說，我們的做法並沒有特殊用意，我純粹只是想要多一些與莎夏相處的時間，同時我也提議可協助他們小孩球隊訓練事宜。然而，事實證明他們在乎的並非籃球比賽（雷吉嘲笑說「他們必定是認為，小孩若有總統

當教練的經歷，可以列入申請哈佛大學的資料」），加上蝮蛇隊教練覺得自己在學校遭到排擠，於是我決定最好還是只當個球迷，這樣對於相關各造都有好處。

儘管有這類氣人的小插曲，第一家庭無疑享有諸多好處。我們可以避開人群，在開放時間以外參觀華府各處博物館。美國電影協會常會送給我們新發行的電影DVD，因此我們經常使用白宮的電影院。不過，蜜雪兒對電影的品味通常與我南轅北轍，她喜愛浪漫喜劇，而據她所說，我偏好的是「劇中人物發生可怕事情然後死掉」的電影。

我們在忙碌一週之後，不需要像多數有小孩的雙薪家庭那樣，自己購物、下廚，或整理像被龍捲風肆虐過的環境，而有白宮優秀工作人員代勞，因此在官邸宴客變得輕鬆自在。除了週末期間定期與親朋好友聚會，我們也每隔幾個月邀請曾經交流的藝術家、作家、學者、商界領袖等各界人士到官邸作客，以進一步認識他們。晚宴聚會常持續到午夜過後，而在把酒暢談間，賓客時而啟發人心（既莊嚴又愛作弄人的托妮．莫里森述說了她與詹姆斯．鮑德溫〔James Baldwin〕的友誼）、時而教育大家（科技顧問委員會共同主席埃里克．蘭德〔Eric Lander〕講解了基因醫學的最新突破）、時而使人陶醉不已（梅莉．史翠普〔Meryl Streep〕輕柔地吟誦了一首關於雲的中文歌的歌詞），這一切都使人對未來前景產生美好的想望。

而白宮最振奮人心的事想必與音樂息息相關。蜜雪兒當上第一夫人後一直想使白宮成為「民眾之家」，讓所有訪客都能感覺賓至如歸，不把白宮當成遙不可及的當權者的堡壘。她與社會議題辦公室主辦過多場華府學校團體參訪白宮之旅，並發起白宮人員個別教導弱勢小孩的學習課程。她還在白宮南草坪舉辦萬聖節活動，以及為軍眷辦理晚間電影欣賞會。

她的辦公室也促成我們與公共電視台合辦系列美式音樂會，囊括史提夫．汪達、珍妮佛．羅培茲（Jennifer Lopez）、賈斯汀．提姆布萊克（Justin Timberlake）等頂尖歌手，里昂．布里奇斯（Leon Bridges）等新銳藝人，以及比．比．金（B. B. King）等傳奇音樂人共襄盛舉。他們會先主持音樂研討會，與年輕人切磋交流，然後在白宮東廂接待廳或南草坪的舞台表演。在這些巨星擔綱的現場音樂會，以及白

宮年度的葛希文獎（Gershwin Prize）音樂會上，我與家人會被安排於前排聆賞。

演出的音樂類型應有盡有，包括摩城曲風、百老匯秀樂曲、經典藍調、拉丁美洲嘉年華音樂、福音歌、嘻哈、鄉村音樂、爵士樂和古典音樂。音樂家們通常會在正式演出前一天彩排，如果當時我剛好人在官邸，就會聽到鼓、貝斯、電吉他奏出的樂聲，穿透官邸辦公室地板在室內回響。有時我會悄悄從官邸後方階梯下樓，迅速進入東廂，遠遠地站著看藝人們預演，避免驚擾到他們。有時我會看到雙重唱樂團琢磨著和聲技巧，或是某位巨星與樂團就編曲進行微調。每位樂師彈奏樂器的造詣和彼此間身心靈的默契都讓我心醉神迷。我一面看著他們演奏時怡然自得的神情，一面想著這與我選擇的政治事業真是大異其趣，因而更加對他們歆羨不已。

他們的正式演出更是動人心弦。我永遠難忘巴布．狄倫在一名貝斯手、一位鋼琴師伴奏下，自彈吉他演唱〈變革時代〉（The Times They Are a-Changin'）的情景。唱完歌後，他走下舞台與我握手，露齒而笑，並向我與蜜雪兒深深一鞠躬，然後靜靜離去。我也記得，在一場晚間詩歌朗誦與音樂表演會前，波多黎各裔劇作家林－曼努爾．米蘭達（Lin-Manuel Miranda）在與我們合影時告知，他正為美國首任財政部長亞歷山大．漢彌爾頓（Alexander Hamilton）寫一齣嘻哈音樂劇，而其中第一首歌將在當晚首演。我們很有禮貌地鼓勵他，但私下不免有些懷疑，直到目睹他舞台上的表演令觀眾如癡如狂，我們的疑慮才冰消瓦解。

當保羅．麥卡尼（Paul McCartney）特地為我的夫人演唱〈蜜雪兒〉（Michelle）一曲時，全場響起熱烈掌聲，而蜜雪兒笑逐顏開，神情並有些靦腆。我很好奇，蜜雪兒的父母對披頭四樂團一九六五年發表的這首歌，由創作者在白宮的舞台上獻唱給他們的女兒，會是如何百感交集。

蜜雪兒像我一樣喜愛這些音樂會。但我想她可能比較想當個賓客而不是主辦人。表面看來，她對白宮生活調適良好。我們的女兒似乎都很快樂，她自己也結識了許多新朋友，其中不少是瑪莉亞和莎夏班上同學的母親。她若想要不動聲色地暫時離開白宮，也比我更加輕而易舉。她

發起的「讓我們動起來！」（Let’s Move!）減緩兒童肥胖計畫反應頗佳，並已產生實質成果。她還與副總統夫人吉兒．拜登聯手推動「聯合力量」（Joining Forces）計畫，為軍人家庭提供奧援。每當她出席公開場合，不論是探視公立學校學生或參加晚間電視節目受訪，人們總是深深著迷於她的真誠與熱忱，以及她的燦爛笑容和機智反應。事實上，她與我有所不同，從我們來到華府之後，她從未有過任何閃失。

然而，儘管她表現出色、人氣鼎盛，我卻持續感到她內心時常潛藏著隱微的焦慮的暗流。似乎自從我們住進白宮後，她昔日累積的那些挫折感就進一步加劇，原因不外乎我夜以繼日忙於工作，家人們隨時受到嚴格檢驗甚至攻擊，或是連親友都傾向於認為她扮演的只是陪襯角色。

更重要的是，白宮日常生活時時提醒她，自己不再能完全掌控人生基本事項，比如說往來對象、度假地點、下屆大選後的住處、家人的安全等。畢竟這些或多或少取決於我與白宮幕僚的作為或不作為、瞬息萬變的選民意向、媒體的好惡、共和黨領袖、就業率，或是地球彼端全然難以預料的事件。一切都變動不居，甚至不可能固定下來。因此，無論是有心或無意，不管生活中有何斬獲與喜悅，她始終一面保持著戒心，一面觀察形勢變化，並為可能遭遇的災難做好準備。

蜜雪兒很少直接與我分享她這方面的感受。她知道我身負重任，無意再加重我的負擔，而且，至少就可預見的將來而言，對於改變我們的處境，我實際上有心而無力。她不談內心感受，也有可能是因為我會試著說理以紓解她的疑懼，或用某種注定無效的方式試圖為她解憂，或暗示她需要改變自己的心態。

而假如我一切安好，她應當也會安然無事。

我們在白宮還是有一些真正美好的時光，有些夜晚，我們會依偎在一條毯子下觀賞電視節目。某些週日下午，我們會與女兒和愛犬波波在地毯上嬉鬧，這時整個官邸二樓會充滿我們全家人的笑聲。然而，我們更常在晚餐後各忙各的事。當我完成工作後，蜜雪兒通常已睡著，而我就寢前一切動作都會小心翼翼，以免吵醒她。雖然我時常累到躺下五分鐘就入睡，但有些晚上我於黑暗中躺在蜜雪兒身邊，會想起昔日我們輕鬆許多的生活，那時她更常綻露笑容，我們對彼此的愛更沒有阻礙。而當我驚覺可能永遠無法再那樣過日子時，內心不禁隱隱作痛。

如今回顧這些前塵往事，我不由得想知道，蜜雪兒是否比我更坦誠地面對我們經歷的一切變化？我在危機四伏時仍力持鎮定，還堅稱一切終究會變好，是否只是在保護自己？甚至還加深了她的孤寂感？我記得那時經常夢到自己身處不知名城市的街道上。街區種著許多樹，有一些商店，交通並不繁忙，而天氣暖和宜人，民眾在微風輕拂下外出購物或遛狗，或剛下班正步行回家。我在那些夢中有時踩著腳踏車，有時放空自己漫步閒逛，且一再忽然察覺沒有任何人認識我。隨扈都不見蹤影，我沒有非去不可的地方，我的選擇都不會造成任何後果。我信步來到街角的商店，買瓶礦泉水或冰茶，與櫃台對面的店員閒聊，然後到附近長椅坐下，打開飲料啜飲一口，靜靜看著周遭的一切。

夢中的我有中樂透的感覺。



對於如何重新取得政治動能，拉姆想到一個辦法。鑑於華爾街危機揭露了金融市場監管體系的弊端，而在政權移交期間，我曾要求經濟團隊研擬一套改革法案，以降低未來再度發生這類危機的風險，拉姆認為，我們若能盡快提出華爾街改革法案，送交國會表決，對我們會更有利。

他說：「這樣我們就會回到天使的陣營。如果共和黨試圖阻撓，我們會讓他們滾到一邊去。」

我們有充足理由相信，共和黨國會參院領袖麥康諾會極力抵擋我們提出的新金融法規，畢竟他始終抗拒任何限制企業為所欲為的規範（包括環保、勞工、職場安全、政治獻金、消費者權益等方面的法規）。然而，麥康諾也很清楚當前的政治風險——選民仍認為共和黨與大企業和擁有遊艇的億萬富豪同聲共氣——因此他也不打算反對一切規範，而毀掉共和黨奪回參院多數的機會。在他揚言會以拖延戰術杯葛我推動的議案之際，史考特．布朗拿下了麻州聯邦參院議席，使得民主黨參院席次減為五十九席、喪失了參院絕對多數地位。於是麥康諾在國會與財長提姆會談時表明：「我將投票反對你們的種種提案，而共和黨團多數成員也會跟進，不過華爾街改革法案將可爭取到約五名願意合作的共和黨議

員，而我不會以任何方式阻止他們。」

「還有別的嗎？」我問。

提姆說：「只有阻礙對他們才有用，麥康諾似乎對自己很滿意。」

麥康諾顧慮民意的讓步行動具有重大意義，但這並不意味著華爾街改革案將在國會輕鬆過關。銀行界高層對於自己造成經濟浩劫依然毫無悔意。銀行家們也絲毫不感激政府在水深火熱中拯救了他們（甚至還一再於財經媒體指控我「反商」）。他們始終認為，政府強化金融監管是難以接受的沈重負擔，只差沒說我們是在攻擊金融體系。他們也持續強勢地在華府遊說各方，並提供政治獻金給兩大黨具有影響力的國會議員。

除了銀行界傾全力反對之外，我們也面臨現代金融體系錯綜複雜的棘手問題。美國多數資金不再像昔日那樣於單純的經濟領域裡循環。當今銀行業務重點不在於收取存款、小額借貸給家庭和企業，而時常在轉瞬間跨國轉移數兆美元鉅額資金。避險基金與私募股權基金公司等非傳統金融業者，掌握的資金甚至足與多數銀行互別苗頭。而電腦交易與衍生性金融商品等奇特交易標的，儼然具有使市場一飛沖天或一夕崩盤的威力。在美國境內，這個四處擴張的金融體系的監管權責分散於多個聯邦機構（聯準會、財政部、聯邦存款保險公司、證券交易委員會、商品期貨交易委員會、財政部貨幣監理署），它們多數獨立運作且嚴守各自勢力範圍。為求改革獲致成效，我們必須把這些不同的聯邦機構納入一個共同監管架構之中，而且更需要整合美國與其他國家監管改革措施，使金融公司無法輕易地經由海外帳戶進行交易、規避更嚴格的法規。

最後，我們必須調解民主黨內部關於改革方式與規模的嚴重歧見。中間派人士（提姆、賴瑞與多數國會議員）認為，最近這場危機揭露的金融體系弊端雖嚴重但有辦法矯正。他們也相信，華爾街要維繫全球最卓越金融中心的地位，既仰賴經濟成長與創新也受景氣循環影響，而這些不光只是現代資本主義的內在特徵，同時也與人類心理息息相關。他們認為不可能消弭投資人與金融公司所有風險，改革應單純致力為金融體系設立防護機制，以減抑最肆無忌憚的冒險行為、確保主要金融機構運作透明、「促使金融體系安全無虞」（賴瑞的話），這樣某些投資人或金融機構恣意濫賭的行徑，就不至於拖累所有人。

然而，多數左派人士認為，這種針對特定目標的改革，根本不敷所需，只會推遲早就必須推行的金融體系全盤清算。他們指控臃腫而道德堪虞的金融部門造成最惱人的一些經濟趨勢：企業界偏愛裁員與縮減成本勝於長期投資；特定私募股權基金公司利用債務融資進行槓桿收購、拆解既存公司並將其變賣牟取不當利潤；貧富懸殊日益擴大；超級富豪稅負愈來愈輕等等。他們主張，要矯正這類扭曲的經濟走向、遏止一再引發金融危機的瘋狂投機行徑，當局應考慮徹底全盤改造華爾街。他們呼籲對銀行的規模設限，以及恢復經濟大蕭條時代〈一九三三年美國銀行法〉區分商業銀行與投資銀行的四項條款、禁止聯邦存款保險公司擔保的商銀從事投資銀行的業務（相關規定多半在柯林頓時代已被撤銷）。

民主黨內這些關於金融監管的歧見，在許多層面令我聯想到健保論戰。在健保辯論中，主張「單一保險人制度」的一方把所有調整現行制度的方案都斥為背叛行為。我認為金融監管左派與健保辯論某些關於現狀的批評確實有道理。華爾街真的愈來愈像賭金高達數兆美元的賭場，其主要功能不再是有效率地將資本調撥於生產用途。它的利潤過於龐大，業內人士薪酬待遇過度仰賴高風險的以小博大和投機行為。而且華爾街執迷於季度收益，往往導致決策出現偏差，同時也鼓舞了只顧眼前利益的思考方式。金融業界對受到全球化衝擊的人們漠不關心，金融市場更加速許多工作境外外包、財富集中於少數城市與經濟領域，使得大部分地區資金與人才外流以致希望落空。

我們需要大刀闊斧的改革政策來化解這些問題，最主要必須重新制定稅法、強化勞動法規，以及改變企業管理規範。而這三者都是我的施政優先要項。

然而，左派為穩固金融體質而開出的金融監管藥方，並未能切中要害。證據顯示，限制銀行規模並無助於防範重大金融危機、使聯邦當局無需再出手救助岌岌可危的銀行。摩根大通的資產使貝爾斯登、雷曼兄弟相形見絀，但掀起次貸證券化商品市場恐慌的其實是較小型、從事高風險槓桿操作的金融公司。美國一九八○年代爆發的重大儲貸危機與大型銀行也無關聯，反倒是各地大小城市數千家資本適足率不足的、在地小型儲蓄與貸款機構動搖了金融體系。對於花旗銀行或美國銀行這類超

大型金融機構，監管當局確實有必要額外審查，但即便使其資產減半也無濟於事。而且歐、亞多數國家銀行規模的問題，事實上比美國更嚴重，光是限制美國銀行規模，只會使那些銀行在國際市場上取得更大優勢，而無助於降減金融體系整體風險。

而且，非銀行金融機構日益壯大，早已足與各大銀行分庭抗禮。在次貸抵押擔保證券上賭最大的美國國際集團、雷曼兄弟、貝爾斯登、美林集團、房地美與房利美，都不是聯邦存款保險公司承保的商銀，然而投資人不在乎缺乏保障，照樣把大筆資金投注在這些非銀行金融機構，以致它們接二連三陷困後對整個金融體系構成威脅。華盛頓互惠（Washington　Mutual）與印地麥克等傳統商銀捲入次貸風暴，原因不在於它們像投資銀行那樣，恣意豪賭和承銷飆漲的資產證券化商品，而是因為它們大肆為信用不佳的客戶承作次級房貸。鑑於不同金融機構間為求更高利得進行的資本流動益加輕而易舉，要穩定金融體系就必須專注於減抑高風險操作。

此外，我們還要考慮政治因素。我們在聯邦參院掌握的票數並不足以恢復昔日的規範、禁止聯邦擔保的商銀從事投銀業務，也難以使縮減銀行規模的法案過關。而在聯邦眾院，民主黨議員對於擴大金融監管權限投鼠忌器，尤其擔心造成金融市場投資人縮手，從而使經濟境況更加惡化。一位來自郊區的民主黨議員說：「我的選民雖然痛恨華爾街，但他們並沒託付我全面毀掉華爾街。」由於次貸危機已不致演變成經濟大蕭條時代那般的慘況，我們並無法像當年小羅斯福總統那樣，獲得選民充分授權，以嘗試重新調整資本主義結構等任何事情。據我盤算，我們最好趁形勢還有利時，在金融改革方面多贏得一些戰績。



歷經數個月微調之後，我們於二○○九年六月提出金融改革法草案，準備送交國會審議。草案雖未全面納入左派想要的所有條款，但仍展現宏大企圖心，期望能使二十世紀的監管法規改頭換面，以符合二十一世紀的經濟現況。

其核心精神在於提升所有重要金融機構資本適足率，以抑制投資人

向金融體系裡舉足輕重的銀行與非銀行融資、從事高風險豪賭。提高自有資本比率也可使這些金融機構擁有較佳流動性，在市場低迷時能更好地應付客戶突然抽走資金的狀況。這同時也可強化金融體系整體體質，因為各重要金融機構必須定期接受壓力測試，以確保達到資本適足率目標值。

接下來，我們需要一個正式的機制，使任何規模的金融機構能夠透過有序的方式結束營業，而不至於拖累整個金融體系。聯邦存款保險公司原本就有權，依現行資產清算與請求權人權益分配法規，使其承保的商銀進入有條理的破產程序。而金融改革法草案進一步授權聯準會，使其對所有具系統重要性的金融機構擁有類似的「清理權限」（resolution authority）。

為增進執行上的一致性，我們也提議整合聯邦各金融監管機構的功能與權責以提升效率。我們還正式授權聯準會與財政部，可於經濟危機發生時援引次貸危機期間採行過的緊急應變措施，另外亦針對特定市場強化監管法規。我們也特別留意衍生性金融商品交易規範，因為在次貸市場崩潰時，這類交易曾進一步擴大金融體系的虧損。衍生性金融商品當然有其正當用途，不少公司運用它來規避貨幣幣值或商品價格大幅波動的風險，但也有許多不負責任的交易商利用它大肆豪賭，將整個金融體系置於險境。我們的改革措施主要將衍生性金融商品納入公開交易體系，以接受更明確的規範與更嚴格的監管。

這些新措施涉及金融體系中向來不受輿論關注的諸多層面，而且泰半屬於技術層次的革新。但改革法草案也有一項與民生息息相關的措施。如果不是次貸放款過度浮濫，華爾街也不致爆發嚴重危機。雖然不少貸款人了解浮動利率房貸與期末整付在低價購入佛羅里達公寓再翻新賣出或投資亞利桑那度假屋時所涉及的風險，但更多貸款人（許多是黑人與拉丁語裔）是誤信自己終能一圓美國夢的勞工，結果最後落得房子慘遭法拍，積蓄也煙消雲散。

現行法規不光只是未能保護消費者，免於房貸業者誤導或不公平對待。數百萬辛勤工作卻仍缺現金的美國民眾，還被要求支付過高的利率、隱藏費用，或與信用卡發卡機構、發薪日貸款業者（許多是由藍籌股銀行祕密資助）、二手車商、二流保險業者、推出分期付款計畫的家

具商、反向抵押貸款業者達成不當交易。這些民眾往往因積欠複利計息債款、逾期未付款、信用破產、資產被收回而不斷向下沈淪。一些不可信的金融業務在全國各地造成貧富懸殊擴大，向上社會流動減少，以及釀成隱藏的債務泡沫，使得經濟更加禁不起重大衝擊。

有鑑於此，在完成信用卡業改革立法後，我的團隊決定以最近的金融危機為契機，進一步完善消費者保護法規。而哈佛法學院教授暨破產法專家伊莉莎白．華倫（Elizabeth Warren）剛好在這時提出一項有助於我們的想法：新設消費者金融保護局，以強化分散於州和聯邦的現行規範機制，發揮類似消費品安全委員會（CPSC）下架劣質或危險商品的功能，保護消費者免受可疑金融商品危害。

我長期仰慕華倫女士的著作，最早可回溯到二○○三年她與阿梅利亞．特吉（Amelia Tyagi）合寫的《雙收入家庭的陷阱》（*The Two-Income Trap*）。該書鞭辟入裡地描述有小孩的雙薪父母與日俱增的種種壓力。華倫有別於多數學者，始終能巧妙地將金融分析轉化為一般民眾能了解的故事。在金融危機爆發後，她更成為批判金融業最有力的專家，因而獲任命為「問題資產紓困計畫」國會監督小組主席。

提姆與賴瑞都曾一再被華倫的小組傳喚作證，兩人顯然都不像我那麼傾心於華倫。他們欣賞華倫的智慧，以及她的消費者金融保護局構想，但兩人都嫌她好出鋒頭。

提姆說：「她真的很擅長抨擊我們，即使她知道我們除了現行做法，並沒有其他可行替代方案。」

我假裝感到意外，回答說：「這真讓人震驚，國會監督小組主席會如此譁眾取寵？拉姆，你聽過這樣的事嗎？」

拉姆答道：「沒有，這真讓人難以接受。」

提姆聽了不禁嘴角失笑。



促使國會立法改革華爾街的過程，辛苦程度不下於推動〈平價醫療法案〉，但各界對此事的關切卻遠不及平價醫療法案，部分原因出於金融改革立法主旨較微妙。那些意圖封殺華爾街改革法案的人與遊說團體

都非常低調，不想讓人知道他們在剛發生金融危機後還極力維護華爾街。而法案中諸多精細的要點過於深奧，也很難引起大眾媒體的興趣。

不過，前聯準會主席保羅．沃克一項提議倒是成了頭條新聞。沃克主張禁止聯邦存款保險公司承保的商銀運用各自儲戶的存款進行金融交易，或是自營避險基金與私募股權基金。據他指出，有了這樣的法條將可輕易地恢復〈一九三三年美國銀行法〉一些規範商銀的條款。當我們決定將「沃克法條」納入華爾街改革法案後，左派終於認定我們確實認真想要改革華爾街。很難想像脾氣不好、嗜抽雪茄、身高六呎七吋的經濟學家沃克會成為進步派的英雄。在一九八○年擔任聯準會主席時，沃克曾史無前例地將利率調高兩成，以壓制當時來勢洶洶的通貨膨脹，使得經濟嚴重衰退、失業率飆升至一○%。這令人痛苦不堪的做法當時激怒了工會和許多民主黨員，然而，這不但抑制了通膨，也為後來一九八○與九○年代的穩定經濟成長奠立了基礎，沃克因而成為紐約與華府都敬重的人士。

近年來，沃克更直言不諱地批評華爾街種種劣行，從而贏得不少自由派人士讚賞。他很早就表態支持我競選總統。我一直很珍視他的建言，因此任命他擔任應對經濟危機顧問委員會主席。他行事一絲不苟、信奉自由市場的效能、信任公立機構與公益事業，而且作風有些老派（我外祖母喜愛的類型）。在他於橢圓形辦公室向我說明「沃克法條」後，我確信減抑商銀自營交易勢在必行。然而，提姆與賴瑞對此有所質疑，他們都認為這在施行上有困難，而且可能對銀行合法服務帶來衝擊。我認為這些質疑理由很薄弱，也罕見地覺得他們是從金融業界的觀點，而非根據事實論斷事情。因此，接下來數週，我仍持續催促他們接受沃克的提議。到了二○一○年初，提姆因擔心華爾街改革遲滯不前，終於建議我將「沃克法條」納入金融改革包裹法案。

提姆說：「如果這有助於法案過關，我們可以找到使其奏效的方法。」

這是提姆少見的向輿論與政治意識形態讓步之舉。根據阿克塞與吉布斯呈給我的民調，有六成選民認為我的政府對銀行過度友好。因此，當阿克塞和吉布斯得知提姆的建議後都相當興奮，他們並敦促我由沃克陪同，在白宮宣布華爾街改革包裹法案。我詢問說，一般民眾能了解這

麼難懂的金融法規改革嗎？

吉布斯說：「他們不需要了解，只要銀行痛恨這種改革，民眾就會明白這必定是好事。」

在法案準備就緒後，我們仰賴聯邦眾院金融委員會主席巴尼．弗蘭克與聯邦參院銀行委員會主席克里斯．杜德兩位縱橫國會二十九年的老將幫我們促成法案過關。巴尼是自由派旗手，也是首位主動出櫃的國會議員。他戴著厚重的眼鏡、不修邊幅、說話帶有濃重地方口音，容易獲得勞工階級認同，而且他強悍、聰明、知識淵博又機智風趣，深受媒體記者喜愛，也讓政治對手窮於應付（當我還是哈佛法學院學生時，巴尼曾來過我們某堂課演說，當時還斥責我的提問，顯然認為那是個笨問題，但我可不能苟同。幸好他已不記得我們首次相遇的情況）。

而克里斯．杜德則是講究衣著的華府圈內人，成長於政治家庭，父親也曾擔任聯邦參議員。克里斯滿頭銀髮，聲音平穩且富感情，說話像電視台新聞主播一般，而且總是有說不完的國會八卦和誇張的愛爾蘭故事。他是泰德．甘迺迪的好友，雖屬於自由派，但也與各業界遊說團體交好。我在聯邦參院時就與他交誼匪淺，因為他很了解聯邦參院荒謬之處（當某些同僚一邊熱情洋溢地爭取大家支持一項議案，卻一邊私下處心積慮破壞相關立法時，他會擠眉弄眼說：「你不認為這是公平的事，對吧？」）。他向來對自己擔任參議員的效率引以為傲，曾經促成〈家庭和病假法〉（Family and Medical Leave Act）等重大立法。

巴尼與克里斯組成的強大團隊，於各自的委員會發揮無比的政治影響力。在聯邦眾院，民主黨當時掌握多數議席，因此金融改革法案要在眾院過關並無太大問題，我們主要必須確保黨籍議員不會跑票。巴尼不但對相關立法細節瞭如指掌，也深諳如何抵擋某些慣於交易的同黨議員為特殊利益團體護航的意圖。他同時是我們與反改革金融業遊說團體溝通的有效管道。儘管有這些有利條件，我們仍然必須像推動健保改革立法那樣，採行化整為零的切香腸策略來促成金融改革立法。我們被迫在某些地方妥協讓步，這一再使我火冒三丈。儘管我們強烈反對，但車商仍成功贏得不受消費者金融保護局監管的豁免權，這是因各國會選區大車商多數為社區小聯盟球隊首要贊助者，或地方醫院捐款主要來源，所以即使是最支持監管改革的民主黨議員，也必須顧慮這些車商可能的反

彈。而我們整合聯邦各金融監管機構的努力，亦不體面地鎩羽而歸，肇因在於各機構管轄權隸屬於不同國會委員會（例如，商品期貨交易委員會是由眾院與參院農業委員會督導），而民主黨籍委員會主席強烈拒絕放棄對聯邦機構的影響力。巴尼向提姆解釋說：「在美國，想要合併證券交易委員會與商品期貨交易委員會，是辦不到的事情。」

而在聯邦參院，為了爭取到六十張支持票，以克服反對派祭出的拖延議事策略，我們也必須滿足個別議員的一些要求。共和黨史考特．布朗參議員甫在對抗健保改革立法「密室協商」方面取得戰果，對於華爾街改革法案則有意投贊成票，但他提出了交換條件，要求我們給予他偏愛的麻州數家銀行不受新法規監管的豁免權。這真的令我們啼笑皆非。而一群左傾民主黨參議員則大張旗鼓提出一項修正案，宣稱可使「沃克法案」更強硬地限制不當金融交易。然而，當我看到具體修正條文時發現，他們為選區內大型保險、房地產、投資與信託業者等利益團體開闢了諸多法律漏洞。

克里斯評論說：「我們又一次見證了全球最大審議式民主體系的所作所為。」

有時我覺得自己就像海明威名著《老人與海》（*The Old Man and the Sea*）裡的漁夫，當我試圖把捕獲的魚拖上岸時，不斷有鯊群啃咬著我的漁獲。所幸數週之後，金融改革法案幾乎完整無缺地撐過了修正過程。國會議員們另外引進了一些條款，其中包括更完善地公布上市公司高層主管薪酬待遇、信用評等機構運作方式進一步透明化、建立新機制以防範華爾街高管從可疑的交易獲取鉅額紅利，這些都使得改革法案更加完備。由於克里斯與巴尼強勢合作，我們為參、眾兩院版本消弭差異的協調會進行順利，未像健保協商期間那樣發生黨內爭執風波。二○一○年七月中旬，金融改革法案在參、眾兩院分別以六十票贊成三十九票反對，以及二三七票贊成一九二票反對的表決結果過關（兩院各有三名共和黨議員投贊成票）。我隨後在白宮簽署批准了〈杜德 - 弗蘭克華爾街改革暨消費者保護法〉（Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act）。

這是我們的一項重大勝利。我們促成了新政以來美國金融監管法規最全面性的變革。雖然新法有一些小瑕疵和不必要的妥協之處，也難以

全面終止華爾街所有愚蠢、貪婪、短視近利或不誠實的行徑，但經由確立「更好的建構規範、煙霧偵測與滅火體系」（提姆的說法），這項新法給了金融監管當局各項工具，以監察許多不計後果的行為、防範金融形勢失控，將能大幅降低次貸風暴這種大規模危機再度發生的風險。而且，新設的消費者金融保護局將可強勢捍衛美國家庭的權益，使其有一個更公平、更透明的信用市場，讓他們在買房、購車、處理家中緊急事故、送小孩上大學或計畫退休時，能有實質的積蓄可用。

儘管有這些可引以為榮的實際成果，我們仍很清楚，這項歷史性金融改革法不會拉抬我們的政治聲勢。不論文膽們如何盡心地寫出「衍生性金融商品大清算」、「不當交易大禁絕」等演說詞，我始終很難使民眾感到我們促成了變革。一般民眾不易看出新法如何多方改善金融體系，因為它側重的是防範不利民眾的結果發生，而不是著重於帶給民眾實質益處。雖然新設消費者金融保護局的構想普受選民歡迎，但其成立過程曠日費時，無法立即為尋求協助的民眾提供服務。保守派貶斥新法肯定會導致未來紓困需求增加，並使美國逐步走向社會主義。進步派則不滿我們沒有進一步重整銀行體系。而選民認為這些紛紛擾擾，與尋常的華府權鬥並無差別，尤其當新法通過後，各方只一味議論海底巨洞仍在不停地噴湧。

第23章

墨西哥灣第一個海上鑽探作業始於一九三○年代末期，設備簡陋，就在淺水區搭建木製鑽油平台。隨著技術升級，加上美國對石油的需求有增無減，石油公司愈來愈向外海開發新油井。到了二○一○年左右，德州、路易斯安那州、密西西比州、阿拉巴馬州的沿海地區，鑽油井與生產平台超過三千個，像是蓋在高蹺上的城堡，遍布在海上。它們象徵了石油在區域經濟所扮演的核心角色：每年締造數十億美元營收，成千上萬的人直接或間接依賴鑽油業養家活口，負責探勘與開採海床底下蘊藏的黏稠黑金（年代久遠的動植物殘骸經大自然轉化形成）。

說到鑽油平台，讓人印象最深刻的莫過於「深水地平線」（Deepwater Horizon）。該平台大約高三十層樓，長過足球場，造價五億美元，一半在海面下的可移動式鑽油台，可以深入海面下一萬英尺作業，而且可在比這還深幾英里的地方鑽鑿探勘井。操作這麼大的鑽油平台每天成本約一百萬美元，但大型石油公司認為這筆支出很划算。他們的持續性成長以及獲利取決於能否開採到埋在海面下深不可及的巨大金庫。

深水地平線屬於瑞士承包商泛洋有限公司（Transocean），自二○○一年起由全球最大的石油公司之一英國石油公司（BP）承租。英國石油利用這個鑽井平台探勘屬於美國段的墨西哥灣，發現海床下至少有兩個巨大且潛藏龐大商機的油田。其中一個名為提伯（Tiber）的油田的蘊藏量約三十億桶，讓人難以置信。為了接近它，深水地平線員工在二○○九年鑽了一個史上最深的探勘井，在四一三○英尺水深處繼續往下鑽了三五○五五英尺，亦即從海面算起，深度超過珠穆朗瑪峰的高度。

為了能再次挖到寶，英國石油在二○一○年初委託深水地平線在另一個潛在油田「馬康多」（Macondo）鑽一個探勘井。馬康多距離路易斯安那州海岸線約五十英里，深度不及提伯，大約「只有」兩萬英尺左右。但是在超深的海下進行鑽探絕非例行工作，每一次都會面臨前所未見的挑戰，往往需要數週的調整修正、複雜的計算、臨時做決定等等。馬康多是一個特別難鑽探的油田，主要是因為脆弱的地質構造、流體壓

力不均。

沒多久，鑽探進度就比原定計畫落後了幾週，讓英國石油損失數百萬美元。工程師、設計師、承包商對於探勘井的設計無法達成共識。然而在四月二十日左右，這口井到達了海面以下三．五英里的深處，看上去幾乎完工。承包商哈利伯頓公司（Halliburton）派了一個小組對著鑽井孔注入水泥，密封井管的邊緣。水泥凝固後，英國石油工程師開始進行一系列安全測試，然後再進入下一個工程。

下午五點過後沒多久，其中一項測試顯示，可能有油氣經水泥套管（cement casing）逸了出來，顯示有危險之虞。英國石油的工程師卻不顧這些示警，決定繼續作業，抽出泥狀的潤滑劑（用來抵消鑽探時壓力不均的現象）。到了九點半左右，大量的油氣進入鑽桿。一套四百噸重的止洩閥（blowout preventer），用途是在壓力突然升高的緊急情況下，封閉探勘井，結果這安全閥卻故障，導致高壓以及易燃的油氣從鑽油井一湧而上，夾帶黑色的泥漿，噴射到高空。油氣聚積在探勘井裡的引擎控制室，快速著火爆炸，撼動整個鑽油平台。烈焰沖上雲霄，照亮夜空，工作人員爭相跳入救生艇或遍布殘骸的海裡逃命。鑽油台上一百二十六人中，九十八人成功脫逃，毫髮無傷；十七人受傷；還有十一名工作人員至今下落不明。深水地平線繼續燃燒了三十六個小時，巨大的火球與濃密黑煙，幾英里之外都看得到。



我獲悉墨西哥灣鑽油平台爆炸的消息時，才結束在西岸為民主黨國會候選人募款，返回白宮官邸。我的第一個想法是「不會吧」。就在十五天前，梅西能源公司（Massey Energy）在西維吉尼亞州的「上大支礦場」（Upper Big Branch Mine）才發生氣爆，造成二十九名礦工罹難，這是近四十年來最嚴重的礦災。儘管調查還在初步階段，但我們早就知道梅西長期以來漠視安全規定。反之，深水地平線鑽油平台七年來並無嚴重公安意外。不過我還是忍不住將兩個事件聯想在一塊，考慮到全球依賴石化燃料造成的人命損失：有多少人每天被迫冒著傷及肺部四肢、甚至生命的危險，幫助我們加滿汽車的油箱，開著燈不用受摸黑之

苦，以及為遠在天邊的高階主管以及股東創造出奇高的利潤。

我也知道，深水爆炸案將嚴重影響我的能源議程。幾週前，我授權內政部出售若干離岸租約，允許在墨西哥灣東部、東岸濱大西洋各州的外海、阿拉斯加等地進行石油探勘（儘管尚未到實際產油）。我這決定是履行競選承諾：由於汽油價格飛漲，麥肯－裴琳提議開放美國的海岸線進行石油鑽探，結果在民調數字上愈來愈受歡迎，因此我承諾會考慮有限度擴大鑽探範圍，作為「全面能源戰略」（All-of-the-Above energy strategy）的一部分。就政策而言，過渡到清潔能源需要數十年才能實現；而今為了減少美國對俄羅斯、沙烏地阿拉伯等產油國的依賴，我不覺得提高美國石油與天然氣產量有什麼錯。

最重要的是，開放更多區域進行石油鑽探其實是我能使出的最後一招，目的是拯救我們的氣候變遷法案，這法案在當時已經奄奄一息。去年秋天，共和黨參議員林賽．葛蘭姆同意協助制定跨黨派的氣候法案，當時他提醒我們，得放棄一些東西才能爭取足夠共和黨議員的支持，以免遭冗長發言杯葛，而開放更多區域進行海上石油鑽探是他名單上的首選。覺得他會言而有信，因此喬．李伯曼與約翰．凱瑞花了幾個月和卡洛．布羅納合作，試圖說服環保團體接受這樣的交換條件，解釋技術升級已降低了外海鑽探對環境造成的風險，而且最終敲定的協議一定會排除企業在敏感區（如北極國家野生動物保護區）開採石油。

至少一些環保團體被我們說服，願意合作。可惜數月下來，愈來愈明顯，葛蘭姆無法兌現他答應的條件。不是他不努力，他積極拉攏石油公司支持這個方案，並爭取溫和派共和黨議員，諸如蘇珊．柯林斯、奧林匹亞．史諾、阿拉斯加州的麗莎．穆爾科斯基（Lisa Murkowski）等人加入，希望他們可以成為氣候法案的共同提案人。但是不管凱瑞與李伯曼如何讓步，葛蘭姆都無法說服共和黨黨團裡任何一人接受。畢竟和我的政府合作要付出的政治代價太高了。

葛蘭姆本人也因為氣候法案受到選民以及保守派媒體的撻伐。他為了續挺這個法案，對我們提出更多的要求，讓凱瑞愈來愈難以向環保團體交代。就連我們公開宣布已在籌備，將開放更多區域進行鑽探，也讓他火冒三丈。他不覺得此舉是我們對他示好的善意表現，反而抱怨，我們搶了他重要的談判籌碼，影響他的利益。謠言開始盛傳，他正在尋找

可順水推舟、完全與這法案切割的絕佳機會。

這一切都發生在深水意外之前。突然之間，新聞媒體紛紛播報鑽油平台陷入火海的驚悚畫面，我們明白，環保團體這下勢必縮手，不再支持任何擴大海上鑽探範圍的法案。這倒是給了葛蘭姆跳船所需的藉口。無論我怎麼計算，我都只能得出這個結論：在期中選舉之前，原本氣候法案過關的機率已是微乎其微，現在則是煙消雲散。



深水爆炸案發生後的隔日早上，新聞報導指出，釋出的油氣大部分在海洋表層水面上燃燒，這讓我稍稍鬆了口氣，至少這多少降低了環境被嚴重破壞的可能性。布羅納證實，英國石油的緊急救援船以及美國海岸防衛隊在事故後快速抵達現場，並持續搜救失蹤人員，但是我們還是與當地官員以及州政府保持密切聯繫。一九八九年「埃克森瓦德茲號」（Exxon Valdez）油輪在阿拉斯加發生嚴重漏油事故，國會後來通過一個聯邦法，根據該法，這次英國石油必須全權負責清理墨西哥灣的漏油。然而我還是動員了海岸防衛隊、環保署與內政部，評估這次的災損，提供英國石油可能需要的一切協助。

由於我們對局勢有了合理的理解與掌握，我按照原定計畫，在隔天飛往紐約，針對改革華爾街發表演說。但是飛抵紐約時，災難加劇。在烈火持續吞噬下，深水整個鑽油平台垮了，沈入海裡，並噴出陣陣黑煙。由於平台重達三萬三千噸，突然從眼前消失，勢必破壞它下面的設備。由於無法掌握的變數太多，我請伊曼紐爾安排簡報，等我一返回華府，立即召開。與會者包括海岸防衛隊指揮官薩德．艾倫（Thad Allen）上將，國土安全部長納波利塔諾、內政部長肯．薩拉查（Ken Salazar），內政部是負責監督外海鑽探作業的主管機關。結果發現，我們唯一能夠擠出時間召開簡報會的時間是晚上六點，等我結束玫瑰園的酒會，對著數百位受邀慶祝地球日四十週年的賓客致詞後。

這真是天大的諷刺。但我現在沒心情好好品頭論足一番。

「送給你的畢業禮物真是糟透了。」我邊說邊與艾倫上將握手致意。他與其他與會者魚貫走入橢圓形辦公室。他身材矮胖、氣色紅潤、

上唇蓄著厚鬍子，在海岸防衛隊服役了三十九年，再一個月將退休。

「希望在我退休前，我們能控制住這一切混亂，總統先生。」他回道。

我示意大家坐下。艾倫解釋，海岸防衛隊的搜尋與救援行動對於找到生還者已愈來愈不抱希望，畢竟深水十一名工作人員失蹤時間已太久，在公海存活機會幾乎是零。他說話時，語氣愈來愈沈重。至於清理工作，他說，英國石油公司和海岸防衛隊因應小組已派出專門配備的船隻，清理爆炸後浮在水面上的污油。也安排了固定翼飛機投擲化學分散劑，將污油分解成較小的油滴。海岸防衛隊與英國石油以及受災的州合作，預先鋪設了浮式圍油欄（boom，漂浮的海綿與塑料，可攔截漏油），以免漏油擴散到岸邊。

「英國石油對於責任有何說法？」我向薩拉查問道。薩拉查戴著眼鏡、頂上已禿、個性陽光、偏好牛仔帽與西部牛仔領繩（bolo ties）。他在二○○四年當選聯邦參議員，我也是在那一年當選參議員，他是個值得信賴的同仁，也是理想的內政部長人選。他是科羅拉多州第一位拉丁裔檢察總長，在此之前曾擔任科州的自然資源部長。他自小成長於科羅拉多州中南部風景如畫的聖路易斯谷（San Luis Valley）牧場。自一八五○年代以來，他的家族就定居在此，所以他非常熟悉聯邦土地的開發與保護一直存在拉鋸戰，而這些衝突也深深影響當地的歷史。

他說：「總統先生，我今天收到他們的來信。英國石油已確認，他們將支付漏油責任信託基金（Oil Spill Liability Trust Fund）未涵蓋的一切損失。」我想，至少這是個好消息。按規定，各個石油公司須負擔清理漏油的全部費用，但國會還是立法設了上限，規定石油公司補償受損第三方（如漁民或沿海商家）的金額不得超過七千五百萬美元，對石油公司而言真的是微不足道。不過石油公司必須撥款給一個聯合信託基金，由該基金承擔超額部分的損失，最高可支付十億美元。之前布羅納曾提醒我們，如果漏油無法被充分攔截，十億美金可能不夠。由於英國石油公司已保證支付不足的差額，至少我們可以提供受災的各州一些保證，讓他們的居民可拿到災損的賠償金。

在會議的尾聲，我要求團隊隨時告知我最新的發展，並提醒他們善用任何我們可動用的聯邦資源，緩和對經濟與環境的衝擊。送大家離開

橢圓形辦公室時，我發現布羅納一臉沈思，遂叫她等一下，以便跟她單獨談談。

「有什麼我們剛剛漏談的嗎？」我問道。

「不盡然，」布羅納道。「我只是認為，我們得為最壞的情況預做準備。」

「意思是？」我繼續問道。

布羅納聳了下肩，說：「英國石油聲稱原油並未從油井中溢出來，希望我們運氣夠好，他們說得沒錯。但是油管足足一英里長，深及海底底部的油井。所以我懷疑誰能打包票知道油井沒有漏油。」

「如果他們錯了怎麼辦？」我問。「如果海面下漏油怎麼辦？」

「如果他們不能立刻封住油井，我們將面臨一場噩夢。」



不到兩天，布羅納的恐懼就應驗了。馬康多油井在深海下漏油，而且不是滴滴答答地漏。一開始，英國石油工程師發現，漏油係因鑽油平台塌陷導致油管破裂，每天從油管釋出約一千桶原油量到墨西哥灣。到了四月二十八日左右，水下攝影機發現又多了兩處漏油點，估計每天漏油量上升到五千桶。在海面上，浮油污染面積達六百平方英里，已逼近路易斯安那州沿海，不僅毒害魚群、海豚、海龜，恐怕也會對沼澤地、河口、小灣等地造成長期性破壞，這些都是水鳥以及其他野生動植物的重要棲息地。

更讓人震驚的是，英國石油似乎不知道要花多少時間才能成功封住漏油點。該公司堅稱，有數個可行的方案，包括使用可遙控的水下機器人解開卡住的止洩閥；用橡膠或其他素材塞住漏油孔；用密閉罩子蓋住油井，罩住漏油孔，以便將油引導至水面，再集中收集處理；或是另鑽一個減壓井，灌水泥封住破井，堵住漏油。根據專家的說法，前面三個選項並不保證可行，而第四個選項可能需要「花上數個月」。根據我們模擬的漏油速度，數個月下來，總漏油量可能達一千九百萬加侖，比「埃克森瓦德茲號」漏油量高出七○%。

一夕之間，我們恐怕面臨美國史上最嚴重的環境浩劫。

我們指派薩德．艾倫擔任這次事故的指揮官；並頒布禁制令，未來三十天禁止在新增的區域進行海上鑽探；污染的海域禁止捕魚；宣布馬康多漏油事故是「國家重大等級漏油事故」。聯邦政府協調各單位投入救災，包括與民間志工合作。不久多達兩千多人夜以繼日圍堵污油；或是負責開船（共七十五艘船，包括拖網船、駁船、除浮油船）；另外有數十架飛機值勤；還拉了二十七．五萬英尺長的浮式圍欄防止浮油擴散。我指派納波利塔諾、薩拉查、環保署的麗莎．傑克遜親赴墨西哥灣，監督清污作業。我也請薇拉瑞每天和路易斯安那、阿拉巴馬、密西西比、德州、佛州的州長聯繫（這五人剛好都是共和黨籍），詢問我們聯邦政府能幫什麼忙。

我對薇拉瑞說：「告訴他們，如果有任何困難，我希望能直接聽到他們提出來。我希望我們不只是有求必應，還要主動噓寒問暖，讓他們受不了我們的問候。」

說句公道話，五月二日，當我拜訪路易斯安那州威尼斯的海岸防衛隊基地，希望能親自了解油污的清理進度時，我們政府對這災難可說是投入了手中一切資源。一如多數總統出訪，我到災區視察，重點不在於收集資訊，而是表達我的關心與決心。在基地外，磅礴大雨中，我發表了新聞聲明，隨後和一群漁民閒聊，他們告訴我最近受雇於英國石油公司，在漏油的路徑鋪設浮式圍欄。但他們擔心漏油對於他們生計的長期影響，這樣的心情我很能理解。

當天我也和路易斯安那州長鮑比．金達爾（Bobby　Jindal）聊了一會。金達爾曾擔任國會議員，是布希政府任內衛生政策專家，他的保守主義立場一針見血、鋒芒畢露，他善用這個優勢成為美國第一位印度裔州長。他為人聰明、有野心、年紀輕不到四十歲，被視為共和黨的明日之星，我的第一場國情咨文演說之後，他被欽定發表電視演說，代表共和黨做出回應。但是深水意外恐讓路易斯安那州的海產與觀光等重要產業關門，這讓他處於尷尬的地位：一如許多共和黨政治人物，他大力為石油巨擘護航，極力反對訂定更強力的環保法規。

他很會掌握民情，總是趕在風向轉變之前有所行動。金達爾花了大部分時間向我推銷在路易斯安那沿海一帶盡快蓋個沙丘障蔽島（Barrier island），稱這個（護堤）計畫有助於擋住節節進逼的污油。

他說：「我們已經安排了一些承包商接手這個工程。」他的口吻充滿信心近乎臭屁，雙眸卻露出提防與近乎痛苦的表情，但面帶笑容地說：「我們只是需要你協助，說服陸軍工兵部隊批准，以及讓英國石油公司出資。」

其實我已聽說過這個「護堤」想法；但我們的專家初步評估後表示，這方案不切實際、昂貴，而且可能適得其反。我懷疑金達爾知道得並不比我少。這個提議主要是出於政治考量，讓他看起來主動而積極，同時避免因漏油導致外界廣泛質疑深海鑽探的風險。然而，眼見漏油危機這麼嚴重，我不希望別人覺得我剛愎自用，不願接受他人的意見，所以我向金達爾保證，陸軍工兵部隊會立刻而徹底地評估他的護堤計畫。

由於天候惡劣，總統專用直升機「陸戰隊一號」無法起飛，我們改搭專車，這天花了很多時間在車上。我坐在專車後座，觀察了一下密西西比河兩岸不均勻散布的植披、泥巴、軟泥、沼澤等現象。幾世紀以來，人類按照自己的意願，改變這些原始景觀，一如金達爾提議要蓋護堤一樣。興建堤壩、水壩、防洪堤、水道、水閘、港口、橋梁、馬路、公路等等，以利商業與開發。在颶風與洪患過後，工程師一次又一次地重建，不被不留情的浪潮擊退。我心想，這樣的堅持與毅力多少是可貴的，也正是這種「難不倒我」的精神打造了美國。

但是說到海洋以及流入大海的大江大河，這些工程上的成就變成了過眼雲煙，人定勝天也成了空話。路易斯安那州每年消失一萬多英畝的土地，因為氣候變遷導致海平面升高，墨西哥灣颶風的強度有增無減。密西西比河持續地進行清淤、疏浚、改道，以利船隻與貨物通行，意味著從上游沖刷下來的沈積物變少了，無法填補河口消失的土地面積。密西西比河河運帶動當地商業發展，也是促進石油業欣欣向榮的推手，卻加速海洋蠶食陸地的速度。看著窗外，雨淅瀝下個不停，我心想，座車現在行駛的道路還能存在多久？路上的加油站、便利商店再過多久會被巨浪吞沒？



一個出色的總統沒有選擇，只能持續地同步處理多個難題（蜜雪兒

有次曾跟我說：「你就像馬戲團的特技演員，用一根長棍同時轉好多個盤子」）。極端組織「蓋達」並未因為金融危機而暫停攻擊；海地強震發生的時間不巧碰上我計畫已久的核武安全高峰會（共四十七國與會），多少影響了國際賑災行動。儘管深水浩劫讓我壓力超大，我試著不被它擊垮。視察路易斯安那州之後，我靠著每天巨細靡遺的簡報，謹慎地追蹤我們政府的做法，同時同步處理其他十至十二項需要我關注的急迫事項。

我參觀了水牛城一家製造廠，討論經濟復甦，並持續與跨黨派的財政委員會合作，後者正在想辦法穩定美國預算赤字的沈疴。打電話給德國總理梅克爾，討論希臘的國債；致電俄羅斯總統梅德維傑夫，商談批准〈戰略武器裁減條約〉；接待來美進行國是訪問的墨西哥總統卡德隆（Felipe Calderón），聚焦於邊境合作；和阿富汗總統卡爾札伊共進午餐。除了聽取例行的恐攻威脅簡報，與經濟團隊召開戰略會議，參加一系列儀式性活動，我還面試了幾位候選人，從中選出最高法院的大法官，接替約翰．保羅．史帝文斯（John Paul Stevens）四月初宣布退休後留下的空缺。最後我選了出色的副檢察長埃琳娜．卡根，她曾是哈佛大學法學院院長。一如索托瑪約，凱根可望在幾個月後參院司委會行使同意權時，輕鬆過關。

但是無論我用長棍轉幾個盤子，每天結束時，我的注意力都會被拉回到深水漏油事件。如果我瞇著眼用力看，還可以安慰自己，問題已經有若干進展。英國石油公司利用水下機器人，在破裂的油管上塞了一個閥，成功封住三個漏油孔中最小的一個。清理海面污油方面，表面上，艾倫上將處理得井然有序，到了五月中旬左右，清理污油的船隻已增至近一千艘，英國石油公司也派出將近兩萬名員工，加上海岸防衛隊、國民兵、漁民、捕蝦人、志工等團體。薇拉瑞密切與受到漏油威脅的五州州長保持聯繫，儘管州長均是共和黨，但多數對於聯邦政府的反應褒多於貶（薇拉瑞笑稱：「我和阿拉巴馬州長鮑伯．萊利〔Bob Riley〕後來稱兄道弟」）。唯一的例外是金達爾。薇拉瑞說，有幾次他要求白宮對某計畫提供協助，但才過了十分鐘，便自行發布新聞稿，抨擊白宮忽略路易斯安那。

可是污油仍繼續擴散。英國石油公司的水下機器人無法關閉被卡住

的止洩閥，因此兩個主要漏油孔無法被密封。英國石油公司一開始想在漏油點上蓋一個罩子，結果也失敗，因為深海下溫度過低所致。愈來愈明顯，英國石油的團隊不知道該如何進行下一步，而負責漏油事故的聯邦機構也束手無策。艾倫上將對我解釋道：「我們習慣處理從油輪或是破裂油管溢出的原油。密封海下一英里深的油井……更像是太空任務。」

這個類比十分傳神，也因為這理由，我決定向朱棣文請益。儘管朱棣文擁有能源部長的頭銜，但石油鑽探通常不在能源部長的管轄權之內。不過我們認為，讓這位諾貝爾物理學獎得主參與我們的救災行動也無傷大雅。發現了海底漏油點之後，我們請朱棣文向團隊簡報密封這些漏油點的相關科學知識。儘管布羅納提醒他簡報要短而美，他在戰情室的簡報卻比指定時間長了一倍，共準備了三十張幻燈片。不過到了第五張之後，大家幾乎都心不在焉了。為了避免在我們身上浪費他的腦力與專才，我指示他南下到休士頓，亦即英國石油公司應變小組的總部所在，和那兒的工程師一起想出可能的解決辦法。

同時，輿論對這次災難的看法開始轉向。油井爆炸後頭幾週，英國石油公司首當其衝，成了眾矢之的。美國民眾不僅對石油公司打上問號，英國石油公司執行長東尼．海沃德（Tony Hayward，唐熙華）面對媒體的表現，簡直是公關的災難。他對媒體表示，漏油在「一片大洋中」占比「微乎其微」；在另一場訪談裡，他辯稱沒有人比他更希望看到漏油點被封死，因為「我希望生活回到正軌」。他的反應基本上符合大家對於跨國公司高層的刻板印象——傲慢、與社會脫節（他的遲鈍讓我想到了英國石油的前身〔英國石油之前叫British Petroleum，後來將縮寫BP變為公司的正式名稱〕——創立於一九○八年的英波石油公司〔Anglo-Persian Oil Company〕：這家公司在一九五○年代不願與伊朗政府共享開採石油的專利權，導致伊朗政變，最後釀成伊斯蘭革命）。

但是漏油危機已超過了三十天，愈來愈多注意力轉向政府究責，尤其是新聞報導與國會聽證會上，聚焦於內政部轄下的礦業管理局（MMS）為何核發給英國石油公司享有不用遵守標準的安全準則與環境指引的豁免權。礦管局的業務包括核發開採執照、收專利金、監督石油公司在聯邦水域的海上鑽探作業等等。礦管局針對馬康多油井核發豁免

權給英國石油公司，這事並無任何異常。說到管理深海石油鑽探的風險，礦管局的官員往往不理會單位裡科學家與工程師的意見，反而向業界的專家請益，覺得他們更精通最新的作業流程與技術。

當然這正是問題所在。在我上任之前，我們已聽聞礦管局對石油公司睜一眼閉一眼，以及管理上有諸多陋習，包括布希政府快下台之前，礦管局廣被報導的醜聞涵蓋了收回扣、毒品、性交易等等，我們承諾上台後會加以改革。實際上，薩拉查一坐上內政部長的位子後，立刻整頓了一些更不堪的問題。他還沒有時間或資源著手徹底重組礦管局，以便能嚴格監管石油開採這個錢多又牽涉複雜技術的產業。

我真的不能為此責怪薩拉查。改變政府機構內部的做法與文化並非易事，也不是短短幾個月能完成。對於負責監管金融體制的單位，我們也面臨類似問題。畢竟監管單位的工作負荷過重，薪資偏低，鮮少能跟得上大型跨國金融機構複雜又多變的營運。但這並不能成為原諒這件事的藉口：經濟團隊建議我支持內政部開放更多區域進行石油鑽探前，沒有一人曾提醒我，礦管局仍存在如此嚴重的弊端。總之，在危機如火如荼之際，沒有人樂聞撥更多錢給聯邦機構的主張。此外，民眾也不樂聞提高公僕的薪資有助於聯邦機構改善管理，提高與民間企業的競爭力，以便吸引頂尖技術人才為國效勞。大家只想知道，是誰允許英國石油公司在海底下三．五英里處鑽了一個洞，卻不知道怎麼把洞口封住，說到底，這確實發生在歸我們監管的時候。

儘管礦管局的諸多問題讓記者很忙碌，但真正讓民意轉向的原因是英國石油五月底所做的決定——為了透明度著想，我支持這決定。英國石油決定開始同步實況轉播水下攝影機拍到的漏油畫面。深水地平線鑽油平台陷入火海的畫面受到廣泛報導，但是漏油本身的畫面（主要是高空拍攝，隱約看到藍綠色大海背景下竄出深紅色火舌），並未完整呈現可能的破壞力。甚至沾了浮油閃閃發亮的波浪以及名為焦油球（tar balls）的油團開始觸及路易斯安那與阿拉巴馬州的外灘時，攝影師仍無法拍到很多讓人屏息、印象深刻的照片，尤其是數十年來業者在外海鑽探石油之後，墨西哥灣海域已不像原先那麼原始自然。

水下攝影影片改變了這一切。突然之間，全世界的人都看得到原油一柱一柱地從殘骸中湧出，有時是硫磺色，有時是棕色或黑色，取決於

攝影機的燈光。這些景象摧枯拉朽、窮凶極惡，彷彿來自地獄。有線電視新聞網開始二十四小時播放這些影片，放在螢幕的一角，搭配數位計時器，提醒觀眾，自油井爆炸漏油以來，已經過了幾天、幾分、幾秒。

這些影片似乎證實了我們分析人員（獨立於英國石油公司之外）所做的估算：漏油量一開始的估計是每天五千桶，但實際上可能是這個數字的四至十倍。而比這可怕數據更驚人的是，水面下油井大量漏油的畫面，以及輔助鏡頭突然拍到愈來愈多被原油黏了全身的海鳥（鵜鶘），這下大家覺得危機是真實存在，並非電影畫面。原本不太關心漏油事件的人突然想知道，為什麼我們政府沒有採取任何措施阻止它發生。在牙科診所，薩拉查進行緊急根管治療時，一邊盯著牆上電視播放的錄影視頻。共和黨稱這次漏油事件是「歐巴馬的卡崔娜」，不久就連自家民主黨人也對我們砲聲隆隆。最高調的是前柯林頓總統的競選幕僚詹姆斯．卡維爾（James Carville），他也是長居在路易斯安那的在地人。他上電視節目《早安美國》受訪，高分貝重砲抨擊我們的反應，尤其將砲口對準了我：「我的老天爺，你必須南下到這裡，搞定這一切！派個人坐鎮指揮，讓救災行動動起來！」一個坐在輪椅上的九歲男孩透過「許願基金會」完成參觀白宮橢圓形辦公室的心願，他提醒我，如果我無法盡快解決漏油問題，我將「遭遇一堆的政治問題」。就連女兒莎夏有一天早上進到我的浴室，問正在刮鬍子的我：「爸，你堵住洞了嗎？」

我個人認為，這次的漏油風暴象徵我們經歷一關又一關的危機。此外，他們還以某種方式讓人感覺到活生生的存在感——充滿惡意，極盡地嘲弄我。在此之前，我一直保持基本的信心，不管事情多糟糕，無論是銀行、汽車公司、希臘，還是阿富汗，我都可以在深思熟慮、做出明智選擇後，找出解決辦法。但是這次漏油事件似乎讓人束手無策，不管我多麼用力地對英國石油公司以及團隊施壓，不管我在戰情室舉行多少次會議，我認真研究數據與圖表的程度，不輸我對任何一次作戰計畫的看重程度。因為怎麼做都找不到解方，讓我有段時間感到無助，這種痛苦開始蔓延到我的聲音，我知道這種痛苦是伴隨自我懷疑而來。

「他認為我該怎麼做？」聽到卡維爾的砲轟後，我向伊曼紐爾吼道。「穿上水行俠的裝備拿著扳手親自下海嗎？」

隆隆砲聲在五月二十七日白宮記者會上達到最高點，我花了一小

時，親上火線回答記者拋出的難題。我有條不紊地列出深水爆炸以來我們所做的一切，說明了用於封井的各種策略牽涉到的複雜技術。我坦言礦管局有很多問題，以及我對於英國石油等企業過於有信心，相信他們能解決問題。我宣布成立一個全國委員會，評估災損，以及想辦法防範類似意外重演。我再次強調必須配合長期的措施，讓美國減少依賴骯髒的石化燃料。

而今過了十年，閱讀當時的紀錄，我滿震驚自己鎮定、鏗鏘有力的表現。也許因為紀錄並沒有寫下我對當時的感受，也沒有如實捕捉到我在大批白宮記者前真正想說的話：

礦管局沒有完善的配備因應這次危機，很大程度是因為過去三十年來，美國一大批選民被共和黨洗腦，認為政府是問題所在，而民間企業懂得更多，所以選出的領導人肩負的使命就是封殺環保法規、大砍聯邦預算、詆毀公僕、任憑工業污染大戶為所欲為。

相較於英國石油，政府的技術與設備都不夠好，無法快速封住破口，因為要取得這樣的技術，得花大錢，而美國人不願意繳更高的稅，尤其是不願意把錢花在尚未發生的問題上。

對於金達爾這種人提出的任何抨擊，我們很難認真看待，因為他的職涯一直聽命大型石油公司的指令，而現在危機當前，他竟支持石油業者興訟，希望聯邦法院推翻我們實施的鑽探禁制令；如果他以及其他墨西哥灣地區選出的官員確實關心選民的福祉，他們應該呼籲共和黨停止否認氣候變遷的影響，因為正是墨西哥灣附近的居民最有可能因為全球氣溫上升而失去家園或工作。

保證未來不會再發生漏油浩劫的辦法只有一個，就是完全停止鑽探，但這是天方夜譚，因為到頭來，我們美國人更愛便宜的汽油以及大房車，而較不關心環境，除非一個大災難就活生生明擺在我們眼前。沒有發生這類災難時，媒體鮮少報導大家怎麼努力讓美國擺脫石化燃料或是通過氣候法案，因為教育大眾了解長期的能源政策既無聊又不利收視率。我可以確定的一件事是，儘管現在大家對濕地、海龜、海鳥（鵜鶘）遭遇的慘狀感到義憤填膺，但我們多數人真正感興趣的是，這問題最好趕快消失，希望我以速成方式解決這數十年來累積的爛攤子，這樣我們所有人就能繼續過著排碳、揮霍能源的生活方式，無須為此有任何

罪惡感。

上述這些，我一個字也沒說。我嚴肅地擔起責任，說「搞定這問題」是我的職責。然後我責罵我的新聞團隊，表示如果他們能更清楚地說明我們為了清理漏油所做的一切，我就無須花一小時和媒體周旋，還被他們K得滿頭包。新聞團隊聽了很受傷。那晚我一個人待在條約室，後悔自己說過的話，明白自己找錯對象宣泄怒火與挫敗感。

我想要發飆的對象應該是那些該死的油團。



接下來六週，漏油新聞繼續霸占媒體。由於封井的努力一再受挫，只好由我個人頻繁出馬上陣。我又去了路易斯安那州兩次，還造訪了密西西比州、阿拉巴馬州、佛羅里達州。艾倫上將也同意將退休時間延後到危機結束，在彼此合作無間下，我們找到了符合每位州長要求的辦法，其中包括金達爾要求蓋圍欄的計畫，只不過縮小了規模。薩拉查簽署了命令解散礦管局，獨立出三個新增的單位，分別負責能源發展、安全監管、營業收入代收（revenue collection）。我宣布成立跨黨派委員會，負責建議有什麼辦法可預防外海鑽探再次發生災難。我還舉行內閣會議，就這次危機交換意見。我也探視深水十一名罹難員工的家屬，場面揪心令人鼻酸。我甚至在橢圓形辦公室針對漏油事故發表演說，是我就任總統以來首見。整個演說的形式是我坐在堅毅桌後，表情誇張而做作，彷彿在另一個時空，從各方面而言，我的表現都稱不上出色。

大量的曝光與聲明收到預期的靜音效果，雖然還做不到百分之百杜絕負面新聞報導，但多虧我之前所做的兩個決定，終於帶領我們走出危機。

第一個決定是確保英國石油公司履行之前的承諾，賠償受漏油事故影響的第三方。通常索賠過程需要受害者搞定一大堆官僚障礙，甚至得聘請律師協助。此外，解決索賠問題可能需要耗時數年之久，屆時小型遊艇業者或是餐廳老闆就算拿到了補償費，恐怕也已關門大吉。我們認為這次事故的受害者應該立刻獲得補償。我們也認為是時候對英國石油公司獅子大開口：畢竟英國石油公司的股價大跌，全球形象重挫，司法

部已開始調查該公司是否涉及業務過失的刑事罪，加上我們下令暫停石油的鑽探活動對股東造成了巨大的不確定性。這些都可讓我們發揮以小博大的機會。

「我能夠把他們榨乾嗎？」伊曼紐爾問道。

「悉聽尊便。」我說。

伊曼紐爾放手去做。糾纏不放、威逼利誘，總之使出渾身解數。到了六月十六日，我和英國石油董事長思文凱（Carl-Henric Svanberg）與唐熙華面對面在羅斯福室會談時，他們已等著豎白旗（唐熙華在會議上鮮少發言，並將在數週後對外宣布辭職）。英國石油不僅同意撥出兩百億美元成立應急資金，賠償漏油事故的受害者，我們也安排了將這筆錢交由第三方託管，由律師肯．費恩伯格（Ken Feinberg）獨立管理這筆資金，他也是負責「九一一」恐攻事件賠償事宜的法律顧問。此外，他也審核接受問題資產紓困計畫資金挹注的銀行如何給付高管薪酬。這筆兩百億美元無法解決環境災難，但至少履行我的承諾——所有因這次漏油危機而蒙受損失的漁民、捕蝦人、包機包船公司等個人與業者，都可得到應有的補償。

我第二個好決策是找朱棣文來解決問題。這位我任命的能源部長最初和英國石油公司工程師打交道時，感到失望之至（朱棣文說：「他們不知道自己處理的是什麼樣的危機」），他立刻將他的時間一分為二，一半在休士頓，一半在華府。他告訴艾倫，英國石油公司「不該有任何動作，除非先經過我同意」。他很快召集了一群獨立專業人士，包括地球物理學家、水力專家等，和他一起解決漏油問題。他說服英國石油公司，使用伽瑪射線成像技術，協助診斷漏油井口止洩閥到底出了什麼問題所以卡住，並協助安裝壓力錶，掌握油井內部的實際壓力讀數。朱棣文和他的團隊也反覆強調，不管用什麼辦法封堵漏油井，進行之前都必須通盤考慮，這動作會如何引發一連串不可控的海底漏油，甚至更嚴重的浩劫。

朱棣文與英國石油工程師最後達成共識，認為最佳解決辦法是在失靈的止洩閥頂部另外安裝一個較小的罩子，稱之為堵油罩（capping stack），堵油罩利用一連串止洩閥門堵住漏油。但是分析了英國石油最初的設計之後，並委託洛斯阿拉莫斯國家實驗室（Los Alamos National

Laboratory）以及其他地方的科學家在超級電腦進行一系列模擬後，朱棣文決定，這個堵油罩並不合適，因此團隊小組立刻動手修改設計圖。有一天，阿克塞爾羅走進橢圓形辦公室，告訴我，他剛在附近咖啡簡餐店碰到朱棣文，桌上食物幾乎動也沒動，忙著在餐巾紙上畫著各種堵油罩的模型。

阿克塞爾羅說：「他開始解釋這裝置如何發揮功效，我則告訴他，我對中午該吃什麼，已夠苦惱了。」

最後的堵油罩重達七十五噸，高三十英尺，由於朱棣文的堅持，還附加了多個壓力錶，讓我們可以掌握顯示堵油罩實際功效的關鍵數據。幾週後，堵油罩被安裝在油井上方，準備進行測試。在七月十五日，英國石油公司工程師關閉了堵油罩的三個閥門，堵油罩成功堵住漏油。這是八十七天以來，首次不見原油從馬康多油井溢漏出來。

我們的運氣一向很背，這次也不例外。氣象預報顯示，熱帶風暴可能在下週通過馬康多油井。朱棣文、艾倫、英國石油公司總經理鮑伯．杜德利（Bob Dudley）等人，必須迅速決定是否重新打開閥門，亦即負責蒐集漏油的船隻以及監看堵油罩作業正常與否的英國石油公司員工撤離風暴行經路徑之前，朱棣文等人必須決定是否重新打開堵油罩的閥門。如果他們對於海下壓力的計算錯了，堵油罩可能失靈，甚至會造成海床結構破損，引發更嚴重的漏油。當然，打開閥門意味著我們得重新讓原油溢漏到墨西哥灣，這可是沒人樂見的後果。測試最後一組數字後，朱棣文認為，值得冒險一試，在風暴橫掃墨西哥灣時，繼續關閉閥門。

再一次證明，堵油罩發揮功效。

白宮聽到這個好消息時，並未舉行任何慶祝儀式，只是大大地鬆了一口氣。又過了幾個月，落實一系列額外措施後，英國石油公司才宣布，馬康多油田永久封閉，清污工作會繼續進行到夏末。釣魚禁令逐漸解除，墨西哥灣海鮮被證明無食安之虞，海灘重新開放，在八月，我帶著家人到佛州的巴拿馬市海灘「度假」兩天，希望刺激當地的觀光業。蘇沙掌鏡的度假照稍後由白宮對外公布，有張我和莎夏在海邊戲水的照片，等於向全國民眾顯示，在墨西哥灣海裡游泳，絕對安全。瑪莉亞因為要參加夏令營，缺席了這次度假。蜜雪兒也不在照片裡，因為我當選

後沒多久，她就告訴我：「身為第一夫人的重點工作之一是，絕不穿泳裝拍照。」

所幸我們躲過了最壞的預期情況，接下來幾個月，就連卡維爾這樣尖刻的政論家都坦承，我們的反應與表現優於我們得到的肯定。墨西哥灣的海岸線與海灘遭受的可見危害低於預期，短短一年之後，該地區出現歷來最大的旅遊潮。我們成立了墨西哥灣海岸線再生計畫，資金由英國石油公司被追加的罰金支付，讓聯邦、州政府、地方當局聯手，扭轉早在油井爆炸之前就已經發生的環境惡化現象。在聯邦法院稍稍施壓之下，英國石油公司最後支付的和解金超過了二百億美元。儘管我成立的漏油事故委員會提出的初步報告，抨擊礦管局怠忽職守，未對英國石油公司在馬康多的鑽探活動善盡監督之責，以及我們政府未能在爆炸之後立即精準評估漏油的嚴重程度，但是新聞界與民眾大抵上都回到正軌，繼續應有的步調。

只不過我腦海裡還是擺脫不掉那些駭人畫面，包括從海底裂縫湧出的油團與油柱，以及它們衝入大海陰暗深處的畫面。政府內部的專家告訴我，得花上數年才能了解深水地平線漏油對環境造成的實際傷害。最精準的估算得出的結論是，馬康多油田至少釋出四百萬桶原油到公海，其中至少三分之二被回收、燒掉或是分解。剩下的油跑到哪兒去？會對野生動植物造成什麼可怕的後果？有多少油會重新沈澱到海底？會對墨西哥灣生態造成什麼長期影響？這些可能得等到數年後，才能有完整的答案。

但漏油造成的政治衝擊一點也不神祕。隨著危機逐漸落幕、期中選舉即將登場，我們準備對大眾呈現審慎樂觀的景象——主張美國終於開始好轉，強調我的政府在這十六個月的表現已讓人民生活有了具體改變。但是選民對政府的唯一印象還停留在似乎無力解決另一個災難。我請阿克塞爾羅評估民主黨續保眾院多數地位的機會，他看著我，以為我在開玩笑。

「我們完蛋了。」他說。

從我上任那天開始，我們就清楚，期中選舉會是一場硬仗。歷史上，控制白宮的政黨，在執政的頭兩年，幾乎鐵定會輸掉國會幾個席次，畢竟一些選民會對新政府的表現感到失望。此外，期中選舉的投票率會大幅下降，一部分是因為美國長期以來有選民歧視的現象（voter discrimination），以及許多州持續使用複雜的投票程序，讓投下神聖一票原本簡單的事，變得複雜而困難。而投票率下降在年輕、低收入、少數族群裡尤其明顯，這些人口傾向支持民主黨。

以上這些無不增加了我們在期中選舉的挑戰，就連在相對和平與繁榮的時期，都有難度，何況是現在，既不和平也不繁榮。儘管企業又開始聘人，失業率在六月與七月，依舊居高不下，維持在九．五％，主要是因為財政吃緊的州政府與地方政府持續裁員。我至少每週與經濟團隊在羅斯福室開會一次，希望大家就刺激方案想出更多新點子，也許可以讓幾位共和黨籍參議員汗顏，不得不支持。但是國會除了趕在八月休會之前，不情願地延長緊急失業保險福利之外，麥康諾一向把他的黨團看得牢牢的。

「我討厭這樣說，但是民眾對現況愈不滿，對我們愈有利。」一位共和黨籍參議員為了另一件事到白宮開會時跟我這麼說。

經濟並非我們面臨的唯一阻力。民調顯示，在國家安全方面，共和黨的支持率通常在我們民主黨之上。從我上任第一天以來，共和黨就一直強調此優勢，抓住一切機會詆毀我的政府在國防上軟弱無力、對恐怖主義心慈手軟。大多數時候，這樣的攻擊不見成效：儘管選民對我掌舵的經濟成績不甚滿意，但在確保他們人身安全方面，繼續給我高度的肯定。在德州軍事基地胡德堡發生重大槍擊案，以及成功制止一起聖誕節爆炸案之後，這方面的民調數字一直保持穩定。甚至在二○一○年五月制止一名巴基斯坦裔美國公民費薩爾．夏札德（Faisal Shahzad）在紐約時報廣場引爆汽車炸彈的暴行之後，這方面的民調數字也沒有發生太大變化。夏札德是在巴基斯坦長大，曾接受巴基斯坦塔利班民兵的訓練，後來歸化成為美國公民。

不過，十八萬美軍仍部署在海外參戰，這個事實對期中選舉是個陰霾。儘管我們已進入從伊拉克撤軍的期末階段，最後一個戰鬥旅將於八月返國，但是阿富汗才要進入夏季的戰鬥旺季，可能會再次增加美軍的

傷亡人數。我對於阿富汗美軍司令斯坦利．麥克里斯托領導聯軍的能力，留下深刻印象：我下令增派士兵後，聯軍成功從塔利班手中收復失土；強化了對阿富汗士兵的訓練；麥克里斯托甚至說服卡爾札伊總統冒險走出總統府，開始和人民近距離接觸互動。

但我每次在馬里蘭州貝塞斯達的沃爾特里德陸軍醫療中心探視受傷士兵，都會想到這種漸進式撤軍付出的慘痛代價。我之前探視大約花一小時，而今往往至少要兩個小時，因為醫院似乎已到飽和程度。有次到醫療中心探視，其中一間病房住了一位被土製炸彈炸成重傷、臥病不起的士兵，由母親負責照料。這位年輕人的頭髮被剃了一部分，光頭露出厚厚的縫線，他的右眼好像瞎了，身體部分癱瘓，一隻手臂受到重傷，打上石膏。我進入病房前，他的主治醫師告訴我，他昏迷了三個月才恢復意識。他的腦部已永久受損，才剛完成手術重建頭骨。

士兵的母親興奮地對他說：「柯瑞，總統來看你了。」這位年輕人無法說話，但對我虛弱地笑了笑，並點了點頭。

「很高興認識你，柯瑞。」我輕輕地握了握他沒有受傷的手。

「實際上，你們兩個以前見過，」他的母親說道。「你看？」她指了指牆上的一張照片，我趨前細看，發現我和一群面帶笑容的陸軍遊騎兵（Army Rangers）合照。我突然想到這位病患是三級軍士長柯瑞．蘭斯伯格，不到一年前我在紀念二戰聯軍登陸諾曼第的活動上，才和這位精神奕奕的年輕傘兵談過話。當時他告訴我，他將調至阿富汗完成第十次部署。

「沒錯……柯瑞。」我說道，回頭看了一眼他母親，她的眼神原諒我沒有一開始認出她的兒子。「你感覺如何，小夥子？」

「告訴他你的感覺，柯瑞。」他母親說道。

他吃力地慢慢舉起手臂，並對我豎起大拇指。蘇沙拍下我和他的合照時，明顯地在發抖。

也許他的遭遇以及許多像他一樣的人，並非選民關切的重點，對我卻是衝擊頗大。在一九七○年代，美國已改制成志願役，愈來愈少美國人民的家屬、朋友、鄰居需要上戰場。但是至少不斷攀升的傷亡人數，已讓露出疲態的國家一如既往地不確定，這場看似沒完沒了的戰爭未來的走向與結局。這樣的不確定性在六月因為《滾石》雜誌對麥克里斯托

的專訪，變得更複雜難測。

這篇長文報導的標題是〈脫韁將軍〉（The Runaway General），通篇都在抨擊美軍在阿富汗的軍事行動，暗示我被五角大廈左右，才會對一個無望的訴求加派部隊。但這樣的抨擊並非首見，反之，引起華府譁然的是麥克里斯托對該記者大開訪談的方便之門，以及麥克里斯托與他的人馬對盟友、民選官員、行政官員一系列刻薄的抨擊。其中一段，該記者描述了麥克里斯托與助理拿副總統拜登開玩笑（記者引述麥克里斯托的話：「你問的是副總統拜登〔Biden〕嗎？」這時麥克里斯托的助理突然插話：「那是誰？你剛說的是不是咬我〔Bite Me〕？」）另一個例子是麥克里斯托抱怨必須在巴黎和法國一位部長共進晚餐（「我寧願被踹屁股」）。再者，他嫌棄希拉蕊的特別顧問、資深外交官理查．赫爾布魯克（Richard Holbrooke）寄給他的一封電郵（「我連開都懶得開」）。儘管我很大程度地躲過他的毒舌，但他團隊裡有一個人指出，在我任命麥克里斯托擔任阿富汗的聯軍司令之前，他對我倆的會晤感到失望，暗示我應該給這位中將更多關愛的眼神。

這篇報導勢必會引起很多人不快，也會讓阿富汗團隊重新陷入分裂（這是我一直希望能擺脫的問題）。此外，這報導讓麥克里斯托以及他的團隊聽起來像是一群兄弟會裡的臭屁男，自以為了不起。我不知道蘭斯伯格的父母讀到這篇報導會做何感想。

設法進行危機管控的蓋茲對我說：「真不曉得他腦袋在想什麼。」

「他根本沒用腦。」我不客氣地說。「他被耍了。」

我的團隊問我，要如何善後。我告訴他們，我尚未做出決定，但是我一旦下定決心時，我要麥克里斯托立刻飛回華府。一開始，我傾向嚴厲譴責他，然後放他一馬，不僅因為蓋茲堅稱，他是指揮阿富汗作戰的最佳司令。我也知道，如果有人記錄了我和高階工作人員的私下對話，我們聽起來可能也十分惹人厭。儘管麥克里斯托與他的核心幕僚在記者面前展現其刻薄與毒舌的一面，不管是因為不小心，還是出於虛榮，我們白宮裡每一個人都說過一些不該說的話而被錄了下來，如果我沒有因為希拉蕊、伊曼紐爾班恩，或薇拉瑞失言而開除他們，為什麼要對麥克里斯托有任何的差別待遇？

不過接下來二十四小時，我認定兩者不能混為一談。因為每一位軍

事指揮官都曾提醒我，美國的武裝部隊講究一絲不苟的紀律、明確的行為準則、團隊凝聚力，以及一條鞭領導。因為風險和代價一定更高。因為如果無法和團隊一致行動，任何一個個人失誤造成的不僅僅是尷尬或財損，是會出人命的。任何下士或隊長公開與上級長官唱反調，得付出重大代價。我看不出為何要對四星將軍另眼相看，不管他的天賦、勇氣、戰功多麼地過人。

究責與紀律延伸到文人對軍方的領導權。我在橢圓形辦公室裡曾向蓋茲與參謀首長聯席會議主席穆倫強調過這點，顯然成效不彰。實際上，我欽佩麥克里斯托的叛逆，以及他明顯看不起裝逼與權威的心態，在他眼裡，這兩樣都不是辛苦掙來的。這無疑讓他成了更好的領導人，也說明在他指揮下，部隊對他非常死忠。但是那篇《滾石》雜誌的報導，我聽到了他以及他的助理對於自己犯錯卻無須受罰的那種心態，這風氣似乎在布希任內被壯大，在某些軍方高層生了根：認為一旦戰爭開打，只要人上了戰場，戰功勝過一切，所作所為無須被質疑；政治人物應該對他們的要求有求必應，然後放手讓他們為所欲為。這是很具說服力的觀點，尤其是出自像麥克里斯托這樣的將才。但這會侵蝕代議制民主的基石，而我決定終結這情況。

我和麥克里斯托終於可以單獨坐在橢圓形辦公室裡。那天早上又熱又悶。他似乎有些壓抑，但從容鎮定。在此要稱讚他一下，因為他沒有為自己的發言提出任何藉口。他也沒有暗示，他的話被錯誤引用或被斷章取義。他來只是為了他犯的錯道歉，並遞出辭職信。我解釋為何接受他的辭呈，儘管我欽佩他，也感激他為國效勞。

麥克里斯托離開後，我在玫瑰園召開記者會，概述了我做出這決定的原因，並宣布由大衛．裴卓斯將軍接任阿富汗的聯軍司令。這是參考湯姆．多尼倫的建議。裴卓斯不僅是全美最廣為人知與備受敬重的軍事將領，身為中央司令部（Central Command）司令，所以也非常熟悉我們在阿富汗的戰略。這道人事消息大抵上如我們所願地得到好評，不過我走出記者會時，對整個情況還是感到很不滿。我告訴吉姆．瓊斯立即召集國安團隊所有人開會，會議沒有進行很久。

「我在此提醒大家，我受夠了。」我說，聲音愈來愈大。「我不希望在媒體上聽到任何有關麥克里斯托的評論。今後不得再有欺瞞、謠傳

或背後中傷。我希望大家能做好自己該做的事。如果在座各位有人扯團隊的後腿，到時候也會被辭職。我是說真的。」

整個會議室安靜無聲，我轉身離開，班恩緊跟在後，顯然我們事前已約了時間討論講稿。

「我喜歡斯坦利，」我們邊走，我低聲對他說道。

「其實你沒有其他選擇。」班恩說道。

「是啊。」我搖頭說道。「我知道，但這並沒有讓我好過些。」



儘管開除麥克里斯托成了頭條新聞（並進一步強化共和黨鐵粉對我的想法，認為我不適任三軍統帥），但這類新聞達不到催票效果。隨著期中選舉逼近，共和黨集中火力在更能觸及大家痛處的國家安全議題上。絕大多數美國人一面倒反對在美國本土的民事與刑事法庭審判恐怖主義嫌犯。實際上，多數人並不會特別在意這些嫌犯是否得到完整或公平的審判。

關於這點，我們早些時候已知道了一些，但我還是繼續履行承諾，執行關閉關塔那摩灣軍事監獄的作業。理論上，多數民主黨議員接受我的主張，認為將外國囚犯未經審判無限期地關在那兒，並非好主意。這做法違反我們的憲法傳統，蔑視〈日內瓦公約〉；讓我們的外交政策窒礙難行，甚至打消了美國親密盟友和我們合作共同打擊恐怖主義的意願；反之，這監獄有利蓋達組織招募成員，結果反讓我們更不安全。一些共和黨人（最知名的是約翰．麥肯）同意了這看法。

若要關閉關塔那摩監獄，我們必須想辦法安置關在裡面的二百四十二位囚犯。許多人是沒受過什麼訓練、低階的士兵，都是隨機一抓就被送上戰場，對美國的威脅少之又少，甚至零威脅（布希政府以前曾釋放五百多名這類囚犯返國或是送到第三國）但是有少部分囚犯是老練的蓋達組織特工，又名高價值囚犯（HVDs），例如哈立德．謝赫．穆罕默德（Khalid Sheikh Mohammed），自稱是策畫九一一恐攻的幕後首腦之一。這類囚犯被控直接殺害無辜者。對我而言，釋放他們既危險又不道德。

解決辦法似乎一目了然：可以把低階囚犯遣送回國，由他們祖國的政府監督他們，直到他們重新融入社會，而將高價值囚犯留在美國，接受刑事法庭審判。只不過，我們愈是深入研究，碰到的阻礙也愈多。以遣返為例，許多低階囚犯的祖國沒有能力安全處理他們返國一事。實際上，最大的一組囚犯（共九十九位男子）來自葉門，這個赤貧國家幾乎是無政府狀態，深陷部落衝突，也是巴基斯坦聯邦直轄部落區（FATA）之外，蓋達分支最活躍的地方。

國際法也禁止我們遣返某些囚犯，擔心他們回國後可能被當地政府凌虐、刑求或殺害。一群被關押在關塔那摩的維吾爾人就是這種情況：他們是穆斯林少數民族，因為在中國長期受到殘酷鎮壓而逃往阿富汗。維吾爾人對美國沒有什麼意見或不合，但北京認為他們是恐怖分子，我們毫不懷疑，如果將他們遣送回中國，他們可能會遭到粗暴的對待。

而將高價值囚犯送到美國本土受審可能更複雜。舉例而言，布希政府並不特別重視這點，所以未保留他們的犯罪證據鏈，也沒有清楚記錄這些人被捕時的情況，所以許多囚犯的檔案簡直是一團亂。此外，一些高價值囚犯，包括哈立德．謝赫．穆罕默德在內，都曾在偵訊時遭到刑求，影響所及，他們認罪的口供以及這類訊問取得的任何證據，根據普通刑事訴訟程序規則，均無法被採信。

布希政府的官員不覺得這有什麼問題，因為在他們的想法裡，所有關塔那摩的囚犯都符合「非法敵方戰士」的身分，所以不受〈日內瓦公約〉保護，也無權接受民事審判。為了審判這些囚犯，布希政府另闢蹊徑，成立了「軍事委員會」（military commissions），由軍事法官決定他們有罪或無罪，認定證據的標準較低，程序保障措施也不周延。鮮少法律觀察員認為布希政府的做法符合法律正當程序的最低要求；影響所及，相關的審判不斷面臨法律上的挑戰、一延再延、程序障礙，結果軍事委員會兩年內做出判決的官司只有三個。同時，我當選前一個月，替關押在關塔那摩十七名維吾爾人辯護的律師向美國一位聯邦法官請願成功，這位法官審核他們被羈押的理由後，下令軍事監獄釋放他們，接下來是針對司法管轄權的冗長官司戰。其他維權律師紛紛跟進，導致類似陳情排隊待決。

我們針對關塔那摩召開了一系列會議，有次會議結束後，丹尼斯

說：「這不只是大便三明治。這是大便大雜燴。」

儘管困難重重，我們還是開始一步一腳印地解決。我下令軍事委員會暫停受理新的官司，儘管顧及五角大廈，我同意成立跨部會小組，評估軍事委員會能否被改革並作為備胎，萬一關塔那摩一些囚犯無法移送民事法庭受審，軍事委員會可以接手。我們建立了一個正規的程序，評估哪些囚犯可被釋放且不會造成安全上的疑慮，是否遣送他們回國，或是送到願意收留他們的第三國。司法部長侯德和五角大廈以及中情局的律師合作，加上司法部的一組檢察官，開始審核囚犯的檔案，找出需要哪些證據才能審判關塔那摩的高價值囚犯，並將他們定罪。我們也開始尋覓場地，無論是在既有的軍事設施裡，或是聯邦監獄系統裡，希望這些設施可立刻接收被移監的關塔那摩囚犯，直到我們決定他們最後的去處。

就在這時候，國會開始發神經。共和黨議員聽到一些風聲，傳言我們打算將維吾爾囚犯安置在維吉尼亞州（多數後來送到第三國，包括百慕達、帛琉等國家），然後紛紛上電視與廣播電台，警告選民。歐巴馬政府計畫將恐怖分子送到他們的社區，也許與你比鄰而居。這讓民主黨議員相當緊張，最後同意在國防支出法案裡加了一個規定，禁止利用納稅人的錢，將關塔那摩囚犯移送到美國境內，除非是受審。此外，該規定也要求國防部長蓋茲向國會提交一份正式計畫，然後才能選擇移監地點並關閉關塔那摩監獄。德賓在二○一○年春天接洽我們，討論是否可利用伊利諾州湯姆森（Thomson）一個還滿空的州立監獄，收容多達九十位關塔那摩囚犯。儘管這可能有助於為受到經濟危機重挫的偏鄉小鎮創造就業機會，但是國會拒絕支付三．五億美元買下並翻新該監獄，就連自由派的民主黨議員都呼應共和黨的主張，投下反對票，稱美國本土的任何一間監獄若收容關塔那摩囚犯，可能成為未來恐攻的主要目標。

對我而言，這些論點根本說不通。策畫恐攻的人不是海軍海豹部隊；如果蓋達計畫在美國發動另一次恐攻，在紐約地鐵或是人潮擁擠的洛杉磯購物中心引爆土製炸彈，造成的殺傷力會遠大於攻擊位於鳥不生蛋、美軍部署重兵又堅固的監獄，而且也更容易動手。實際上，已有一百多位被定罪的恐怖分子分散在全國各地的聯邦監獄服刑，至今沒有傳出任何事故。我惱怒地對丹尼斯說：「我們的反應彷彿這些人是○○七電

影裡的大反派。在超高安全級別的監獄裡，一般囚犯就能把這些關塔那摩囚犯活剝生吞吃下肚。」

然而我可以理解大家對恐攻那種揮之不去的恐懼，出自於九一一恐攻留下的陰霾與創傷，近十年來這些陰霾還不斷地被布希政府以及多數媒體（更別提數不盡的電影以及電視節目）煽動放大。的確，多位布希政府的重臣（尤其是前副總統錢尼）認為他們的使命就是繼續煽動這些恐懼，認為我決定改革對恐怖嫌犯的處理方式形同是攻擊他們過往的反恐作為。錢尼在一系列的演說與電視受訪時堅稱，使用水刑、無限期監禁等方式，有效防範了比九一一「更大、更嚴重」的恐攻。他抨擊我使用二○○一年之前的「執法模式」處理恐怖分子，根本不了解「軍事威脅觀」，稱我這麼做，會升高再次發生恐攻的風險。

錢尼指出，既然我的政府未將蓋達組織視為軍事威脅，這不符合我決定增兵阿富汗的邏輯，也不符合我們用無人機攻擊蓋達組織的數十位特工。由於錢尼非常不受美國民眾歡迎，尤其再加上他對伊拉克情勢的嚴重誤判，所以他提出的任何抨擊，可能都不是太有分量。不過，抨擊我們將恐怖分子視為「一般罪犯」倒是引起了廣大選民的共鳴。尤其是奈及利亞男子阿卜杜穆塔拉勃在二○○九年聖誕節當天試圖引爆「內衣炸彈」炸毀一架飛美客機的消息曝光後，這類抨擊受到更多關注。

處理此案時，司法部和聯邦調查局都遵循了正規程序。在艾瑞克．侯德的指揮下，加上五角大廈與中情局的協助，當這架西北航空班機一降落底特律機場，聯邦官員便以刑事罪嫌逮捕了阿卜杜穆塔拉勃，並將他送往醫院治療。當務之急是確定公共安全未受到進一步的直接威脅，例如是否有其他炸彈客在其他客機上。所以偵訊阿卜杜穆塔拉勃的第一批聯邦調查局幹員並未對他宣讀米蘭達宣言（Miranda warnings），而是沿用行之已久的先例，讓執法人員在化解未除的威脅時，可免宣讀米蘭達宣言。幹員偵訊了罪嫌近一小時，罪嫌提供了寶貴的情資，包括他與蓋達組織的聯繫管道、他是在葉門受的訓、誰提供他炸彈裝置、他對其他恐攻計畫有何內幕消息。他後來被宣讀了米蘭達權利，並得到律師的協助。

批評人士認為，我們實際上等於釋放了這位罪嫌。前紐約市長魯迪．朱利安尼（Rudy Giuliani）在電視上嗆聲：「你們搞什麼東西，為

什麼停止審訊一位恐怖分子？」李伯曼堅稱阿卜杜穆塔拉勃符合敵方戰士的條件，因此須將他移交給軍方審訊、拘押。麻州參議員選情激烈，共和黨候選人史考特．布朗以此案作文章，打得民主黨候選人瑪莎．考克莉只能被動反擊。

正如艾瑞克．侯德常講的，諷刺的是，布希政府就是以和我們一模一樣的方式處理在美國本土被逮的每一位恐怖罪嫌，包括九一一恐攻的策畫人之一撒迦利亞．穆薩維（Zacarias Moussaoui）。他們之所以這麼做，因為這是美國憲法的規定：布希政府曾宣布，在美國被捕的兩名恐怖罪嫌是「敵方戰士」，必須受到無限期監禁，但遭聯邦法院打臉，下令將罪嫌移交刑事司法系統。此外，依法辦事實際上才有效。布希政府任內，司法部成功地對一百多位恐怖罪嫌定罪，刑期和軍事委員會對幾位罪嫌做出的判決一樣重。例如穆薩維被判好幾個無期徒刑，必須在聯邦監獄服刑。這些合法的刑事訴訟程序在過去得到朱利安尼等保守派人士的盛讚。

有一天侯德告訴我：「如果朱利安尼以及其他批評人士真的信其所言，情況還不會這麼讓人生氣，但他曾是檢察官，比其他人知道的更多，果真是換了位子換了腦袋，無恥之至。」

我們努力讓反恐做法符合美國的憲法原則，其中侯德扮演了關鍵角色，也首當其衝成了民眾宣泄怒氣的對象，而這些怒火多半是政敵刻意搧風點火所致。他似乎沒把這放在心上，清楚這是工作的一部分，儘管他不認為自己成了共和黨酸言以及福斯新聞網陰謀論的首選攻擊目標，純粹只是巧合。

他拍拍我的背，苦笑著對我說：「兄弟，他們對我又吼又罵時，我知道他們心裡想罵的是你。」

我可以理解為什麼這些反對我擔任總統的人覺得侯德是方便的替身。他身材高大、在紐約的皇后區長大，父母是中產階級，自加勒比海島國巴貝斯移民至美（我告訴他：「你父母給了你一種海島度假氣質」）。他和我都就讀哥倫比亞大學，只不過他比我早十屆，他在校打籃球、參加校園示威靜坐。就讀法學院時，他對民權產生了興趣，有一年暑假在全國有色人種協進會的法律辯護基金會實習。和我一樣，他選擇公職而非在律師事務所當律師。他在司法部的「公共廉正小組」

（Public Integrity Section）擔任檢察官，後來在哥倫比亞特區的高等法院擔任聯邦法官。繼而獲前總統柯林頓提名擔任哥倫比亞特區的聯邦檢察官，之後升任為司法部副部長，是美國首位非裔擔任此要職。

侯德和我都對法律堅信不疑，主要是基於個人經歷以及歷史觀使然。亦即我們相信，透過理性辯論，加上忠於我國民主的理想與體制，美國會變得更好。我請他擔任司法部長，就是基於這些共有的價值觀，而非我們之間的友誼，也不是對某些議題達成了什麼特殊協議。這也是何以我會嚴守分際，不讓白宮越界，干涉司法部未決的官司與調查。

並無哪個法律條文明確禁止這樣的干預。說到底，司法部長以及他的副手是閣員，隸屬行政部門，理應聽命於總統，討總統的歡心。但司法部長首先是也主要是人民的律師，而非總統的顧問參謀。讓政治的手遠離司法部的調查與檢方起訴或不起訴的決定，是維護民主價值既重要又必要的條件。所以當水門案國會聽證會揭露，尼克森總統的司法部長約翰．密契爾（John Mitchell）積極幫忙掩蓋白宮的不當行為，並對總統的政敵展開刑事調查，這個分際顯得格外重要。在二○○六年，布希政府被控違反行政不得干預司法的常規，開除了九位檢察官，只因為他們顯然被政府認為對於一些充滿意識形態的議程不夠堅定。侯德本該找不到瑕疵的紀錄，的確有個污點，那是他擔任副司法部長期間，屈從於政治壓力，在柯林頓總統任期快結束時，支持柯林頓特赦一個主要金主。侯德後來表示，他後悔做這樣的決定，而這正是我想避開的狀況。因此，當他和我定期討論司法部的廣泛政策時，我們都會小心翼翼避開敏感話題，以免損及他身為美國最高執法官員的獨立性。

不過再怎麼小心，仍無法避免一個事實——司法部長的任何一個決定都有政治意涵。我的白宮團隊老愛提醒我這點，而侯德偶爾會忘記。例如有次，大約是我就任後一個月，阿克塞爾羅批評侯德沒有澄清在「黑人歷史月」（每年二月）發表的演說，因為他在致詞時稱美國是「懦夫國家」，而不願開誠布公討論種族議題，這觀察的確夠真，但絕非我上任才幾週所樂見的頭條話題。侯德對阿克塞爾羅的反應感到意外，也覺得被冒犯。白宮也要為司法部擋子彈，因為司法部的決定雖然法律上站得住腳，卻可能是政治毒藥。例如司法部決定不對任何一位銀行高階主管在金融危機的角色提出告訴，導致白宮飽受抨擊，這似乎讓

侯德措手不及。也許就是這樣不耍心機，以及深信邏輯與理性最終將占上風，所以他沒看清政治風向說變就變，因此他在二○○九年宣布讓哈立德．謝赫．穆罕默德以及其他四名九一一恐攻共謀在曼哈頓下城的法院受審。

理論上，我們都覺得這決定有理有據。為何不善用起訴關塔那摩罪大惡極囚犯的機會，彰顯美國刑事司法系統能以公平、公開的方式審理恐怖分子的官司？至於伸張正義，還有哪個城市的法院比紐約這個被窮凶極惡重大犯罪重傷更好的地點？被選定的法院距離被恐攻的世貿大樓遺址僅幾條街。經過數月殫精竭慮，侯德與團隊確定，掌握的證據足以對密謀九一一恐攻的罪犯提出告訴，無須仰賴「強化偵訊」（enhanced interrogations）取證，這點有一部分得歸功於有些國家一改之前不願涉入的立場，願意合作。紐約市長彭博（Michael Bloomberg）支持侯德的計畫。紐約民主黨籍資深參議員查克．舒默也點頭贊成。

結果發生聖誕節炸機未遂案，數週之後，紐約的主流輿論一百八十度大轉彎，讓人頭暈目眩。九一一恐攻受害者家屬籌畫了一系列示威，抗議侯德的決定。我們後來發現，示威的發起人是九一一恐攻一位罹難機師的姊姊，她成立了一個組織，誰要是想推翻布希任內制定的國家安全政策，她一定力抗到底。該組織由保守派捐款人出資，並獲得知名共和黨人（包括前副總統錢尼的女兒麗茲．錢尼〔Liz Cheney〕）力挺。彭博市長（據傳受到地產業者施壓，擔心在紐約審判可能影響他們的重建計畫）突然收回原先支持的立場，稱在紐約受審消耗與破壞力太大。舒默、參院情報委員會主席黛安．范士丹也立刻跟進。紐約官員、九一一罹難者家屬、民主黨內有影響力的成員，悉數站在同一陣線反對我們，侯德覺得自己別無選擇，只能打退堂鼓，宣稱儘管他堅信應該在普通法院而非軍事法院審判九一一共謀，但司法部會在紐約以外另覓地點。

我們關閉關塔那摩監獄的整體戰略在這一關上面臨重大挫敗。民間自由派組織、進步派專欄作家指責我和白宮團隊，認為我們事前沒有考慮到在紐約審判可能遭逢的政治挫敗，也沒有在計畫遇到挫折時，採取更猛烈的反攻。也許他們的抨擊沒有錯。如果我們花一個月的時間傾所有注意力在這事上，先不管醫療保健、金融改革、氣候變遷、經濟等問

題，我們也許能說服民眾與我們站在同一陣線，逼迫紐約市官員讓步。我歡迎這樣的戰鬥。毫無疑問，這仗值得一打。

但是當時白宮團隊裡沒有一個人認為我們贏得了這一仗。 當然，伊曼紐爾樂見侯德的計畫被擱置，畢竟他一整天忙著回應驚恐的民主黨籍議員的來電，哀求我們罷手，別一下子推這麼多巨石上山。實際上，新官上任雄心勃勃的第一年結束後，我已沒剩太多政治資本，剩下的資本只能省著點用，設法在二○一○年期中選舉之前，盡可能讓國會通過愈多的倡議愈好，希望有利於讓國會易主，讓民主黨重掌控制權。

實際上，伊曼紐爾對我鬥志高昂地處理另一個相關的爭議，感到無奈又沒轍。在二○一○年夏末，反對哈立德．謝赫．穆罕默德在紐約法院受審的那一批九一一恐攻受害者家屬，再度出擊，反對穆斯林在世貿雙子星大樓遺址附近興建伊斯蘭社區中心與清真寺，指稱這對他們是一種冒犯，也不尊重那些死於世貿大樓裡的冤魂。所幸市長彭博以宗教自由之名強力為該計畫辯護，其他市府官員甚至一些九一一罹難者家屬也站出來力挺。然而右翼名嘴馬上抓住這個議題大作文章，往往赤裸裸地使用反穆斯林的字眼。全國民調顯示，多數美國人反對在此興建清真寺。共和黨的選舉操盤手看準了機會見縫插針，讓投入期中選舉的民主黨候選人日子頗不好過。

這個爭議一如預期愈吵愈熱，在白宮舉行開齋節晚宴那一週達到了沸點。我們邀請了美國各地的穆斯林領袖參加開齋宴，紀念齋月結束。聚會本來是低調的事，藉此向穆斯林表達我們的心意，一如我們在其他宗教的重要節日時，也會舉行類似的活動向其信徒表達心意。但是我告訴伊曼紐爾，我打算利用這次開齋宴，公開挺支持興建清真寺的人。

「就我所知，這裡是美國，」我邊說邊把文件塞進公事包，打算回白宮住所用餐。「在美國，你不能針對某個宗教團體開刀，告訴他們，你不可以在自己私有的土地上蓋禮拜堂。」

「我知道了，總統先生。」伊曼紐爾說。「但是你必須知道，你說的話會被掛在全國每個搖擺區候選人的脖子上。」

「的確，你說得沒錯。但是如果我們無法對一些根本的東西大聲說出看法，我不知道我們在這裡有什麼意義。」我邊說，邊向門口走去。

伊曼紐爾嘆口氣道：「按照我們進行的速度，我們在這裡可能也待

不久了。」



在八月，我帶著家人飛往馬莎葡萄園（Martha’s Vineyard）度假十天。馬莎葡萄園是鱈魚角外海的一個小島，我是第一次到那兒度假，係應我以前律師事務所的一位合夥人艾利森．戴維斯（Allison Davis）之邀，加上薇拉瑞也一直鼓勵我去，她小時候暑假都會和家人到那兒避暑。島上有一望無際的海灘，海風吹拂堆積而成的沙丘，漁船停靠在碼頭，小農場與綠地四周被橡樹林與古老石牆包圍，這地方安靜美麗，步調緩慢，很適合我們。我們也同樣品味著馬莎葡萄園的歷史：重獲自由的奴隸是最早定居在這裡的居民，黑人家庭世世代代有來此島租屋避暑的傳統，因此這個度假村罕見地出現了黑人與白人輕鬆打成一片的景象。每隔一個夏天，我們會帶女兒來這裡度假一兩週，通常是在橡樹崖（Oak Bluffs）租一間度假小屋，離市中心不遠，騎個腳踏車就可到，屋前有個陽台，可以坐著欣賞夕陽西下。我們會和薇拉瑞或是其他朋友一起到海灘，可以戲水、踩沙，或是悠閒地看本書，女兒很愛泡在水裡，對我這個夏威夷人而言，這裡的海水太冷了，有時還會看到一群海豹游到岸邊。然後我們會到Nancy’s享用地球上最美味的炸蝦，接著瑪莉亞與莎夏會跑去和朋友聚會，一起吃冰淇淋、騎旋轉木馬，或是到當地的娛樂城打電玩。

既然我們已是第一家庭，所以不能完全和以前一樣。例如，不能搭乘渡輪到橡樹崖，得改搭總統專用直升機「陸戰隊一號」。承租的度假別墅位於該島一個占地二十八英畝的莊園裡，面積夠大，足以容納工作人員以及特勤局幹員。由於夠偏僻，所以可在四周維持安全警戒。

我們被安排去一個私人海灘，前後各一英里淨空。騎腳踏車時，得遵循事前嚴謹規畫好的路線，女兒有次為了讓我開心，乖乖照著路線走，然後跟我說「有點無聊」。雖然在度假，我每天早上仍閱讀總統每日簡報輯，揭開一天的序幕。然後聽取丹尼斯或約翰．布倫南的簡報，內容關於世界各地發生的各種動亂。全家到餐廳用餐時，人群與電視採訪團總是包圍著我們。

儘管如此，海洋的氣味，夏末陽光照在綠葉上，和蜜雪兒在海灘漫步，看著兩個女兒就著烤火烤棉花糖，專注的神情猶如打坐的僧侶，這些畫面至今歷歷在目。每天多了些睡眠時間、笑聲不斷，和自己親愛的家人共處不受外人打擾，我覺得自己又找回了精力與自信。所以二○一○年八月二十九日返回華府時，我說服自己，我們還是有機會打贏期中選舉，讓民主黨續保參院與眾院的控制權，至於民調與多數人的看法，管他的呢。

我心想為什麼不呢？畢竟我們挽救了經濟，沒有讓經濟陷入蕭條。我們也穩定了全球金融系統。協助美國汽車業擺脫瀕臨崩潰的處境。我們在華爾街設了護欄，並破天荒地鉅額投資乾淨能源以及國家基礎設施。我們保護了公共用地，降低空污。讓偏鄉學校連上網路，改革學貸專案，讓數百億美元走出銀行的保險箱，直接放貸給數以千計的年輕學子，以免他們付不起大學學費。

整體而言，相較於過去四十年任何一個國會會期，我們政府與民主黨控制的國會都可以理所當然地宣稱，我們的政績比誰都多，通過更多對人民生計有實際影響的重大法案。若說還有什麼該做而還沒做——如果還有這麼多人失業、住家恐被銀行法拍；如果我們尚未通過氣候變遷立法、尚未解決千瘡百孔的移民制度，那麼這一切都該直接怪罪於我們從前朝接手的爛攤子太多了，加上共和黨議員一再以冗長發言杯葛議事，這一切美國選民都可在十一月選舉時以選票加以改變。

「問題是我被困在白宮裡。」我對文膽法佛洛說道。當時我倆坐在橢圓形辦公室裡，準備我的競選演說稿。「選民只聽到華府圈有哏的妙語（聲刺，sound　bite），例如裴洛西說了這個，麥康諾說了那個，根本沒有辦法釐清是非與真相。這是我們的機會，走入人群，以及找到解決的辦法。用故事清楚告訴民眾經濟的實際狀況——共和黨人上次是怎麼駕馭國家這輛車的，結果把車開到掉進溝裡，我們過去兩年來怎麼努力把車拖出深溝……現在車子準備重新上路，美國民眾絕不可再把車鑰匙交還給共和黨！」我停頓下來，看了眼法佛洛，他正忙著把我說的話輸入電腦。「你怎麼想？我覺得這招可行。」

「可能吧。」法佛洛說道，但語氣沒有我預期的興奮。

在選前六週，我全國走透透，為民主黨候選人站台拉票。從美西奧

勒岡州的波特蘭到美東維吉尼亞州的里奇蒙，從內華達州的拉斯維加斯到佛羅里達州的珊瑚閣（Coral Gables）。群眾熱情相挺，塞爆籃球場和公園，高呼「Yes we can!」、「發動了！準備衝吧！」等口號。當我介紹參選的民主黨女議員與州長，懇請大家惠賜他們一票時，群眾聲音響徹雲霄、高舉標語、激動歡呼，不輸我競選總統時的盛況。我告訴大家，我們禁不起把車鑰匙交還給共和黨。至少表面上看來，現場的樂觀氣氛和以前差不多。

但是即使不看民調數字，我也能感覺到競選氣氛發生了變化：每個造勢集會上籠罩著懷疑、沒把握的疑雲；歡呼與笑聲帶著勉強幾乎是絕望的特質，群眾和我彷彿是一對陷入熱戀而今火花已燒到盡頭的情侶，儘管彼此仍試圖重新喚起已消失的熱情。我怎能責怪他們？他們期待我當選後能改變國家，讓政府為平民百姓服務，恢復華府的文明。然而，他們的生活變得更辛苦，華府似乎和以前一樣四分五裂、遙不可及、黨派分明。

在競選總統期間，我已習慣在集會上，偶爾會出現一兩個人鬧事，通常是反墮胎的激進分子，他們會對我又吼又罵，但叫罵聲被一群人的噓聲淹沒，接著被安全人員客氣地護送出去。但是現在闖進來的鬧事激進分子，提出的訴求和我提出的主張並無不同，多半是不滿他們關切的議題沒有進展。我有好幾次碰到抗議人士高舉標語，呼籲終結「歐巴馬的戰爭」。拉丁裔年輕人問我，為什麼繼續遣返無證勞工，讓滯留邊境的移民家庭被迫分離。LGBTQ活躍分子想知道，為什麼我還未結束「不問，不說」（Don’t Ask, Don’t Tell）政策，該政策強迫軍隊裡非直男隱藏他們的性傾向。一群特別大聲又執著的大學生高喊撥款資助非洲對抗愛滋病。

「我們沒有提高資金對抗愛滋病嗎？」我離開集會會場時，問吉布斯。剛剛在集會上，我被他們打斷了三、四次。

「我們提高了，但是他們說你增加得不夠多。」

我繼續馬不停蹄地拜票，直到十月底，中間暫停個一兩天，回到白宮開會，然後繼續上路。在最後衝刺階段，我的聲音愈來愈沙啞。我度假時重新燃起的樂觀與自信早已煙消雲散，到了二○一○年十一月二日投票日當天，問題不再是我們保不保得住眾院，而是我們最糟會丟掉多少

席？我一邊在戰情室聽取恐攻威脅簡報，一邊到橢圓形辦公室和國防部長蓋茲開會，轉台時，我路過阿克塞爾羅的辦公室，他和競選幹事吉姆．梅西納正在追蹤來自全國搖擺州的初步投票數據。

「情況如何？」我問。

阿克塞爾羅搖頭道：「我們至少會丟掉三十席。也許還不止。」

我沒有繼續待在原地，而是像平常一樣返回住處。我告訴阿克塞爾羅，等到多數投票所都關了之後，我會再詢問一次結果，並要求助理凱蒂備妥一份名單，我晚上會打電話給他們。首先是致電四位國會議員領袖，然後是連任失敗的民主黨議員。我吃過晚飯，送女兒上床睡覺後，才從條約室打電話給阿克塞爾羅，被告知：投票率很低，大約只有四成的合格選民投票，年輕投票族的投票率顯著下滑。民主黨被痛擊，在眾院丟了六十三席，是小羅斯福總統在第二任期的期中選舉痛失七十二席以來，最慘的表現。更糟的是，多位最有前途的年輕眾議員紛紛落馬，包括維吉尼亞州的湯姆．派瑞羅、俄亥俄州的約翰．博奇里、賓州的派崔克．墨菲、科羅拉多州的貝琪．馬基等。這些人因為醫療保健和經濟復甦法而被選民修理；他們儘管來自搖擺區，但是力抗遊說團體的壓力，不顧民調甚至自己政治顧問的勸說，堅持做他們認為正確的事。

「他們值得更好的待遇。」我對阿克塞爾羅說。

「是啊，的確。」他說。

阿克塞爾羅說完，承諾隔天早上會給我更詳盡的數據。我一個人獨坐在辦公室，手裡還拿著話筒，一指按下開關鍵，腦海充滿各種思緒，一分鐘後，我撥電話給白宮總機。

「我要打電話給一些人。」我說。

「好的，總統先生，凱蒂給了我們一份名單，您想從誰開始呢？」她說。

第24章

「輪到誰叫牌？」

我們坐在空軍一號會議桌旁，白宮攝影師皮特．蘇沙坐在我對面，助理馬文．尼可森和雷吉分別坐在我的旁邊。每個人都睡眼惺忪地看著牌。我們正搭機前往孟買，是這趟九天亞洲之旅的第一站，也是我第一次訪問印度，接著我們會在雅加達停留，還會到首爾參加二十國集團會議，以及在日本橫濱舉行的亞太經濟合作（APEC）會議。稍早在飛機上，大家忙成一片，幕僚用筆電處理工作，政策顧問聚在一起討論行程表。經過十個小時的飛行，我們在德國拉姆施泰（Ramstein）空軍基地加油。幾乎機上的每個人都睡著了，包括坐在前艙的蜜雪兒，在會議室外面沙發上的薇拉瑞，以及在地板上躺成奇怪姿勢的幾位資深幕僚。我因為睡不著，所以找平常一起打牌的同伴，玩黑桃王遊戲（Game of Spades）。我試著一邊細讀簡報資料，一邊簽署一疊公文。或許因為我不專心，加上雷吉喝了二杯琴湯尼，所以馬文和皮特已經贏了六副牌，我們只贏二副牌。每副牌的賭金是十美元。

「總統先生，輪到您叫牌，」馬文說。

「雷吉，你的牌怎麼樣？」我問。

「也許叫一墩，」雷吉說。

「我們叫零墩，」我說。

「我們叫八墩，」皮特說。

雷吉厭惡地搖了搖頭。「我們在下一手時換另一副牌吧，」他低聲說並喝了一口酒。「這些牌根本像被詛咒似的。」



期中選舉後才過三天，感謝有這個機會離開華府。期中選舉結果讓民主黨人震驚，也讓共和黨人士氣大振。期中選舉隔天早上，我醒來時覺得自己像是遭遇強敵的重量級拳擊手，在落敗後感到疲憊不堪又很受傷，也既憤怒又羞愧。期中選舉後，媒體報導主要指出常理規則一直都

是對的：我試著做太多事，卻沒有把心思集中在解決經濟問題上，歐巴馬醫療保健改革是一個致命錯誤；我試圖重振這種連柯林頓在幾年前都宣告無法繼續的龐大支出計畫和大政府自由主義。期中選舉後的第二天，我在記者會上拒絕承認太多，我似乎堅信我執政所追求的政策無誤，即使是我們明顯地並未有效地推銷這些理念。名嘴們批評我既傲慢又妄想，認為這個跡象顯示出我是一個不懂悔改的罪人。

事實上，我不後悔為兩千萬人鋪路，讓他們獲得健康保險。我也不後悔簽署〈復甦法案〉，證據顯示，採取緊縮做法因應景氣衰退可能會導致災難性的後果。我不後悔我們如何應對金融危機，畢竟我們能做的選擇有限（儘管我很遺憾沒有制定更好的計畫，阻止法拍屋激增）。而且，我當然不後悔提出氣候變遷法案，並推動移民改革。我只是很生氣，我還沒有讓國會通過這兩個法案，主要是因為在我就職當天，我沒有先見之明去告訴瑞德和其他參議院民主黨人修改議事規則，一勞永逸地擺脫阻撓議事進行的冗長辯論。

對我來說，期中選舉並未證明我們的議程是錯的。期中選舉只是證明，無論因為缺乏才能、狡猾、魅力或好運，我確實未能像小羅斯福那樣，將全國團結起來，支持我認為對的事。

在我看來，那才是該死的事。

吉布斯和我的新聞辦公室都大為欣慰，我在記者會結束後，才顯露出自己飽受折磨的頑強靈魂。我意識到與其為過去辯解，不如規畫下一步做什麼更要緊。

我必須找到一種重新與美國人民產生連結的方式，不只是為了加強我與共和黨人談判的實力，還要力爭勝選連任。經濟好轉會有幫助，儘管那是很難保證的事。我需要擺脫白宮泡沫，與選民更頻繁地互動。同時，阿克塞爾羅提出自己的評估，他認為問題出在太急著想完成工作，導致我們忽略想要改變華府的承諾，也就是透過增加整個聯邦政府的透明度和財政責任，並將特殊利益邊緣化。阿克塞爾羅認為，如果我們想贏回選民的心，我們不得不重申那些主題。

但是，真的是那樣嗎？我不太確定。是的，不管公平與否，我們在制定平價醫療法案時，因為政黨協商而受到打擊，也因為幫銀行紓困而招致污名。但從另一方面來看，我可以指出我們提出許多「好政府」提

案。無論是對雇用說客制定限制，或是公開聯邦機構的聯絡資料，或整頓機構預算以消除浪費，所有行動都有其優點。我很高興，我們這樣做了。這是我的執政沒有爆發醜聞的原因之一。

不過，從政治層面來說，似乎沒有人關心我們為整頓政府所做的努力，大家只記得我們在制定每項法案時，都百般討好共和黨的想法。我們最大的諾言之一是結束黨派之爭，並集中精神解決人民需求。正如麥康諾從一開始打的如意算盤，我們的問題是只要共和黨一致反對我們的提案，即使是最溫和的提案都跟我們唱反調，那麼我們做的任何事情都可以被說成是為了一黨之私、有爭議性、激進，甚至不合法。實際上，我們許多進步主義盟友都認為，我們並未強調民主黨的理念。他們認為，我們做出太多讓步，還不斷追求兩黨制的錯誤承諾，我們不僅給麥康諾過多的權力，還浪費民主黨身為多數黨的影響力。我們讓基層選民感到掃興，從許多民主黨人在期中選舉懶得出門投票，就能獲得佐證。

除了必須弄清楚消息和重啟策略，我現在還面臨白宮人事的重要替換。在外交政策小組中，吉姆．瓊斯儘管有許多長處，卻因為擔任多年海軍陸戰隊司令，不太適應幕僚工作，於十月辭職。幸運的是，事實證明湯姆．多尼倫是真正的主力軍，足以擔任國家安全顧問一職。丹尼斯．麥克多諾升任國家安全副顧問，本．尼爾森則接手丹尼斯原先的許多職責。在經濟政策上，彼得．歐思札和克里斯蒂娜．羅默回歸業界，原先的職務由經驗豐富的預算專家路傑克（Jack Lew）和跟我們一起為解決景氣復甦問題共事過的奧斯坦．古爾斯比接替。路傑克曾在柯林頓政府時期掌管行政管理和預算局（Office of Management and Budget, OMB）。然後是賴瑞．薩默斯，他在九月某天經過橢圓形辦公室時告訴我，隨著金融危機的解除，是他該退場的時候了，他打算年底離職。

「沒有你，我該如何解釋我為什麼做錯？」我半開玩笑地問，薩默斯笑了。

「總統先生，」他說，「實際上，跟大多數人相比，您犯的錯誤比較少。」

我真的很喜歡這些即將離開的人。不僅因為他們幫我把工作做得很好，儘管他們有各自的意識形態，他們還是帶來一種認真的目的感，對於依據理由和證據制定決策的承諾，那是與生俱來就想要公正對待美國

人民的渴望。然而，我突然失去兩位最親近的政治顧問，還必須尋找新的幕僚長，這讓我最感不安。

阿克塞爾羅一直打算在期中選舉後離開。二年來，他一直跟家人分居兩地。在加入我競選連任的團隊前，他迫切需要休息一下。另外，從我競選聯邦參議員以來，協助我至今的得力助手吉布斯也工作到疲憊不堪。儘管吉布斯依舊像以往那樣，準備充分且無所畏懼，但身為白宮發言人日復一日回應媒體的壓力，承受四面八方的抨擊，讓他跟白宮記者團的關係日漸緊張，讓團隊其餘成員擔心會讓媒體對我們做出負面報導。

我一直習慣在阿克塞爾羅和吉布斯的協助下在政壇上打勝仗，現在他們兩人的離開，讓我感到前景堪虞。儘管我對年輕、熟練的通訊聯絡主任丹．菲佛（Dan　Pfeiffer）能延續表現感到鼓舞，他自二○○七年競選開始以來就一直與他倆密切合作通聯。至於拉姆，我認為這是一個小小的奇蹟，他一直是我的得力助手，沒有殺了誰或中風倒下身亡。我們養成一個習慣，如果天氣許可，每天開完會下班後，我們會在南草坪的車道上來回走上兩三遍。我們設法找出如何因應最新危機或爭議的做法。我們不止一次地問自己，為什麼選擇壓力這麼大的生活。

「等我們離開白宮後，應該過更簡單的生活，」我對他說。「我們可以帶著家人搬到夏威夷，在海灘上開一家冰沙店。」

「冰沙太麻煩了，」拉姆說。「我們賣運動衫就好，只賣中號的白色運動衫，沒有其他顏色、圖案或尺寸。我們不想再做任何決定，如果客戶想要其他運動衫，他們可以去別的地方。」

我已經察覺到拉姆快要筋疲力盡的跡象，但我以為他會等到明年才離開。結果，他利用我們晚上散步的機會，在九月初告訴我，芝加哥市長小戴利剛剛宣布，不會尋求第七個任期。拉姆想參選，那是他從政以來的夢想。由於市長選舉將在明年二月舉行，如果他想參選，就必須在十月一日前離開白宮。

他看起來真的心煩意亂。「我知道我讓您陷入困境，」他說，「但是只剩下五個半月就要選舉……」

在他還沒把話說完前，我就打斷他，並說我會全力支持他。

大約一週後，我在住所舉辦的私人歡送會上，將我上任第一週在記

事本上親筆寫的待辦清單影本裱上框後，送給拉姆當作紀念。我向在場的每一位幕僚說，拉姆做事多麼有效率。拉姆熱淚盈眶，這次感動落淚。後來，他還為了此事而咒罵我，說我有損他向來強悍的形象。

對於執政團隊而言，這些人事異動是稀鬆平常的事，也可能帶來重大改變的好處。我們不止一次被指控過於孤立和嚴格控制，需要嶄新的視角加入。如果眾議院民主黨人沒有幫助我們推動法案的進展，拉姆的技能組合就沒那麼重要。我們暫時決定由皮特．勞斯擔任臨時幕僚長，最後則聘請比爾．戴利（Bill Daley）——曾任柯林頓政府商務部長、芝加哥市長的弟弟——來接替拉姆的職務。比爾大約比我年長十歲，禿頭、講話有強烈的南方口音，傳達出愛爾蘭工人階級的家庭背景。他以有效務實的交易者著稱，跟勞工和商界的關係都很好。雖然我跟他不像我跟拉姆那麼熟，但我認為在我任期這個較不狂亂的階段，他和藹可親、非意識形態的作風將會很適合。比爾將於一月到職，我很高興見到一些新面孔，留職停薪二年陪伴家人的大衛．普洛菲也將在一月以資深顧問的身分復職，為白宮行動提供先前在總統大選讓我們受益良多的策略思想、強烈的專注和客觀性。

不過，我還是忍不住因為這些人事異動而覺得傷感。到了新的一年，我身邊的人當中，在我當上總統前就認識我的人就更少了。而我身邊的同事中，見過我疲憊困惑、生氣或被打敗，卻又從未停止支持我的朋友也更少了。在這種寂寞的時刻，想到此情此景就讓我更加寂寞。這或許可以解釋，為什麼再過不到七小時，我就有一整天的會要開，但現在我卻跟馬文和雷吉、皮特一起打牌。

「你們又贏了嗎？」這手牌玩完後，我問皮特。

皮特點點頭，叫雷吉把牌收好。雷吉從椅子上起身，把牌扔進垃圾桶。

「嘿，雷吉，那副牌很好啊！」皮特說，不願掩飾他和馬文打贏我們的興奮。「人難免會有輸的時候。」

雷吉對皮特眨眨眼。「告訴我誰輸了會沒事，」他說，「那我就會甘願當輸家。」



我從未去過印度，但是在我的想像中，這個國家一直很特別。也許是因為印度人口占世界人口的六分之一，而且根據估計還有二千多個不同的民族，並且使用七百多種語言。也許是因為我童年在印尼有一部分時間，聽著史詩般的印度教故事《羅摩衍那》（*Ramayana*）和《摩訶婆羅多》（*Mahābhārata*），或是因為我這一生都對東方宗教感興趣，也可能因為大學時有一群巴基斯坦和印度友人，教我做扁豆和肉醬，還讓我喜歡看寶萊塢電影。

不過，最重要的是，我對印度的迷戀是跟聖雄甘地有關。和林肯、金恩博士和曼德拉一樣，甘地對我的思想產生深遠影響。年少時，我研究甘地的著作，發現他觸動我內心深處的一些本能。他提倡「堅持真理」（satyagraha），以非暴力抵抗的力量激發良知，他堅持我們都有人性，以及所有宗教的本質都一樣，還有他認為每個社會都有義務透過政治、經濟和社會安排，承認所有人的平等價值與尊嚴。這些想法都引起我的共鳴。甘地的舉動比他的話語更加激勵我，他冒著生命危險、坐牢、徹底投入為人民而奮鬥，讓自己的信念接受考驗。他為印度脫離英國獨立所做的非暴力運動，始於一九一五年，並持續三十多年，不僅僅協助對抗一個帝國，並解放大部分的印度次大陸。這股運動在世界各地引發一種道德責任，成為指引其他被遺棄邊緣群體的明燈，包括吉姆．克勞在內的美國南方黑人都受到啟發，想要捍衛自己的自由。

在這次出訪初期，我跟蜜雪兒有機會參觀位於孟買的甘地故居紀念館（Mani　Bhavan）。這座紀念館藏身在一個安靜社區，一棟不起眼的二層樓建築物，這裡是甘地多年來的大本營。開始參觀前，我們的導遊、身穿藍色紗麗的親切女士，向我們展示金恩博士在一九五九年到印度旅行時，在訪客留言簿上留下簽名，想引起國際社會對美國種族正義奮戰的關注，並向甘地這位啟發他的人表達敬意。

然後，導遊請我們上樓參觀甘地的私人住所。我們脫下鞋子，進入一個鋪有圖案磁磚地板的簡樸房間，陽台門打開讓微風和蒼白朦朧的光線進入室內。我盯著地上擺的斯巴達式床墊和枕頭，以及木紡車、舊式電話和木製矮桌，試圖想像甘地出現在房間裡。一個穿著純棉布衣、有著棕色皮膚的男子，雙腿在桌子下面交疊，正在寫信給英國總督，或是

規畫「食鹽長征」（Salt March）的下一個階段。在那一刻，我真希望坐在甘地旁邊向他討教。問他如何在資源如此匱乏的情況下，找到完成這麼多事情的力量和想像力。問他如何從失望中振作起來。

他所經歷的不止於此。儘管甘地擁有非凡的天賦，但他卻無法治癒次大陸根深柢固的宗教分裂，或阻止其分裂為以印度教為主的印度，和絕大多數為穆斯林的巴基斯坦。這個引發餘波蕩漾的重大事件，讓無數的人死於宗派暴力，也讓數百萬個家庭被迫收拾家當，跨越新建立的邊界遷徙。儘管甘地努力爭取，但他並沒有取消令人窒息的種姓制度。不過，他以某種方式進軍，他禁食並一直講道到七十幾歲，到他於一九四八年過世那天，在前往祈禱的途中，被一名年輕的印度教極端分子槍殺。對方認為他的普世教義是對信仰的背叛。



在許多方面，現代印度算是成功的故事，在政府一再輪替、政黨惡鬥、各種武裝分離主義運動，以及種種形式的腐敗醜聞中倖存下來。在一九九○年代，印度開始轉型往更市場化的經濟前進，讓印度人民非凡的創業本領得以發揮，帶動經濟成長率激增，高科技產業蓬勃發展，以及中產階級人數穩定成長。身為印度經濟轉型的首要推手，總理曼莫漢．辛格似乎可以說是這項進展的代表人物。他原本是常受迫害的錫克教徒，這種少數族裔的無名小卒，一路努力晉升到這塊土地上的最高職位。這位講究自我效能的技術官員不是仰賴訴求人民的激情贏得民心，而是靠提高人民的生活水準並維持不貪污的良好名聲，而贏得人民的信任。

辛格和我建立既友好又講究成效的關係。儘管他在外交政策上可能會保持謹慎，不願偏離印度官僚機構長久以來對美國的意圖持懷疑態度，但我跟他相處的時間，證實我對他的最初印象無誤。他確實是一位有非凡智慧又正直的人。在我訪問印度首都新德里時，我們達成協議，加強印度跟美國在反恐、全球健康、核能安全和貿易等方面的合作。

我無法確定的是，辛格的上任是否代表印度民主的未來，或者僅僅是一次偏離常軌的例外。我們在德里的第一個晚上，辛格和夫人古沙

蘭．考爾（Gursharan Kaur）為我和蜜雪兒，在他們的住所舉辦一個晚宴，之後我們再到燭光瀰漫的院子裡跟賓客同歡。我跟辛格有幾分鐘時間可以單獨聊天。由於不像平常那樣有一群隨行人員和記錄者在我們背後穿梭，總理更公開談論他對印度前景的憂慮。他說，經濟讓他感到擔心。雖然印度在金融危機爆發後，比其他許多國家表現得更好，但全球經濟趨緩勢必讓政府難以為印度迅速成長的年輕人口，提供足夠的就業機會。然後，還有巴基斯坦的問題：巴基斯坦還是無法跟印度合作，調查二○○八年對孟買飯店和其他地點的恐怖攻擊，也讓兩國之間的緊張局勢加劇，部分原因出在虔誠軍（Lashkar-e-Tayyiba）這個恐怖組織，被認為跟巴基斯坦情報機構有聯繫。在這些攻擊事件發生後，辛格抵制對巴基斯坦進行報復的要求，但他的克制也讓自己在政治上付出代價。他擔心持續高漲的反穆斯林情緒，已經強化印度主要反對黨「印度人民黨」（Bharatiya Janata Party, BJP）的勢力。

「總統先生，在不確定的時期，」總理說，「訴諸宗教和民族團結可以讓人民產生激情。而且，對印度或其他任何地方的政治人物來說，使用這種伎倆並不難。」

我點點頭，回想起我在訪問布拉格時，與捷克前總統瓦茨拉夫．哈維爾的談話，以及他對自由主義浪潮在歐洲興起的告誡。如果全球化和歷史性的經濟危機在相對富裕的國家，加劇這些趨勢的進展，如同我在美國看到茶黨運動一般，那麼印度怎麼可能置身事外？事實上，儘管印度的民主制度具有韌性，而且近期的經濟表現令人印象深刻，但印度仍然與甘地構想的平等、和平與可持續的社會相去甚遠。以全國範圍來看，即使印度工業巨擘們過著連以前的國王和富豪都歆羨的生活方式，但是印度仍有數百萬人繼續生活在骯髒的環境中，住在烈日曝曬的村莊或猶如迷宮般的貧民窟。在印度人民的生活中，公然暴力和私下暴力仍然很普遍。對巴基斯坦表示敵意，仍然是通往民族團結的捷徑，許多印度人為此感到自豪，知道他們的國家已經制定核武計畫跟巴基斯坦較勁。所以，只要任何一方失算，都可能讓整個地區遭到毀滅。

最重要的是，印度的政治仍然以宗教、宗族和種姓為主。從這種情況來看，辛格擔任總理有時被宣揚為該國克服宗派分歧的進步象徵，這樣講感覺有點騙人。當初，辛格不是因為自己的知名度而當選總理。實

際上，是索妮雅．甘地（Sonia　Gandhi）這位在義大利出生、前總理拉吉夫．甘地（Rajiv Gandhi）的遺孀暨國大黨（Congress Party）領袖，在領導政黨聯盟獲得勝利後，拒絕接受總理職位，而讓辛格得此大位。不止一位政治觀察家認為，她會選擇辛格的原因，只是因為辛格為年長的錫克教徒，沒有全國民意基礎，對她正準備接掌國大黨、年僅四十歲的兒子拉胡爾（Rahul）不會構成威脅。

那天晚上，索妮雅和拉胡爾跟我們共進晚餐。索妮雅六十幾歲還保養得宜，身穿傳統紗麗，黑色眼眸有著銳利的眼神，整個人散發出沈靜又尊貴的氣質。原本謹守母親居家教養子女的歐洲傳統，在一九九一年丈夫被斯里蘭卡分離主義分子的自殺炸彈炸死後，讓她化悲憤為力量，成為全國知名的政治人物，並證明甘地家族王朝的力量歷久不衰。拉吉夫是印度第一任總理及獨立運動象徵賈瓦哈拉爾．尼赫魯（Jawaharlal Nehru）的孫子，母親是尼赫魯的女兒英迪拉．甘地（Indira Gandhi），曾擔任總理一職長達十六年，仰賴比父親所採取更無情的政治主張，直到她亦於一九八四年被暗殺身亡。

那天晚餐時，索妮雅大部分時間都當聽眾，很少發言。談到政策問題時，她會小心翼翼地請辛格發表高見，並將話題導向給兒子。但是我很清楚，她的力量來自於精明而有力的情報。至於拉胡爾，他看起來很聰明、很認真，長相酷似母親。他針對進步主義政治的未來提出看法，偶爾會停下來詢問我在二○○八年總統大選的細節。但他有一種緊張、不成熟的特質，好像他是完成課業並渴望給老師留下好印象的學生，但內心深處對於掌握課題卻缺乏才能或熱情。

天色已晚，我注意到辛格正努力消除睡意，他不時地拿起杯子喝一口水，讓自己保持清醒。我發簡訊給蜜雪兒，說我們該告辭了。總理和夫人帶我們走向座車。在昏暗的燈光下，辛格顯得比實際年齡七十八歲還更虛弱。我們搭車離開時，我納悶著他離職時會發生什麼事。繼任者會成功嗎？這個指揮權能順利交給拉胡爾，實現他母親預設的命運，並維持國大黨的統治地位，打壓吹捧分裂主義的人民黨嗎？

不知何故，我感到懷疑。這不是辛格的錯，他做了他該做的事，遵照後冷戰世界自由民主政體的劇本：維護憲政體制，關心日常事務，通常是提高國內生產毛額的技術性工作，並擴大社會安全網。跟我一樣，

辛格開始相信這就是我們可以期望民主做到的事，尤其是在像印度和美國這樣幅員廣大、多民族、多宗教的社會。革命性的飛躍或重大文化改革，都不是針對每種社會病理學的解決方案，也無法為在生活中尋找目的與意義的人們提供恆久的答案。我們需要的是遵守規則，採取適當的政府政策，讓我們能夠釐清或至少可以容忍彼此的差異，以及能夠提高生活水準、改善教育程度、並足以抑制人類的卑鄙衝動。

只不過現在，我發現自己在問，那些包括暴力、貪婪、腐敗、民族主義、種族主義和宗教不寬容的人性衝動和欲望，擊敗我們自己的不確定性和有限生命，以及比他人更低等的卑微感，是否強烈到讓任何民主都無法永遠遏制。因為這些衝動似乎無所不在，隨時準備在經濟成長停滯或人口統計數據出現改變，或有超凡魅力的領導者選擇利用人們的恐懼和怨恨時，就會伺機而動。儘管我希望事實不是這樣，但沒有聖雄甘地在身邊告訴我，我可以做什麼來阻止這些人性衝動再現。



從歷史上來看，國會往往在選舉日到聖誕節休會這六週或七週最沒有爭議，尤其是隨著政黨控制權的改變即將發生。沮喪的失敗者只想回家，獲勝者希望時間趕快過去，等待在新一屆國會宣誓就職。二○一一年一月五日，我們將要面臨一九四七年以來，共和黨眾議員人數最多的眾議院，這意味著我將無法獲得任何通過法案所需的票數，更別說要在沒有眾議院新議長貝納的同意下通過法案。而且貝納已經宣布，如果對他的議程有任何疑問，他就打算提案徹底廢除〈平價醫療法案〉。

不過，在即將到來的「跛腳鴨」會期中，我們確實還有一絲機會。在亞洲行之後，我打算讓一些關鍵提案趕在國會休會前通過，包括：批准我們跟俄羅斯協商的〈新戰略武器裁減條約〉，不擴大核武生產；廢除「不問，不說」（Don’t Ask, Don’t Tell）這項禁止同性戀者和雙性戀者從軍的禁令；以及通過〈夢想法案〉（DREAM Act），這將讓大量無證移民兒童取得公民身分。皮特．勞斯和菲爾．席利羅兩人在國會山莊的經歷，加總起來有將近七十多年。當我列出這份待辦清單時，他們都一臉狐疑，而阿克塞爾羅真的被嚇壞了。

「就這樣嗎？」他諷刺地問。

其實不是。我忘了提到，我們必須通過蜜雪兒為了對抗兒童肥胖，努力爭取的兒童營養法案。「這個政策很棒，」我說，「而且蜜雪兒的團隊在爭取兒童健康倡導者的支持方面做得很好。況且，如果我們不通過這項法案，我就回不了家。」

我了解我的一些幕僚對於嘗試推動如此雄心壯志的議程抱持懷疑。即使我們可以召集通過每項具爭議性法案所需的六十張票，但我們還不清楚瑞德能否取得麥康諾的合作，能在這麼短的時間內安排這麼多次投票。不過，我並不認為自己完全是在妄想。這份清單上，幾乎所有事項都已經具備足夠的立法訴求，而且已經可能或似乎可能在眾議院通過。由於我們先前在共和黨領導的參議院，運氣不好無法避免議事阻撓。我知道麥康諾自己有一項耗資不菲的法案，拚命想完成，意即通過法令擴大所謂的布希減稅措施，否則這項減稅措施將在年底自動終止。

這讓我們有條件跟他談判。

我一直反對前任總統在二○○一年和二○○三年簽署通過的國內法律，以各種方式改變美國稅法，讓資產淨值高的個人獲得不成比例的優惠，加速財富懸殊和所得不均的趨勢。投資鉅子巴菲特就經常指出，法律讓他能夠以相當低的稅率繳稅，因為他的所得幾乎完全來自資本收益和股息，而他的祕書支領薪水，反而繳的稅率比他高。這項減稅措施只對遺產稅做出修改，就讓美國前二％最富裕家庭少繳超過一千三百億美元的稅金。不僅如此，還可以從美國國庫拿走大約一．三兆美元的預期收入，這些法律將聯邦預算從柯林頓政府時期呈現盈餘，轉為赤字迅速增加。許多共和黨人現在就要求削減社會保障、聯邦醫療保險、聯邦醫療補助，以及美國其他社會安全網，來彌補財政赤字。

布希的減稅措施可能是不好的政策，但這樣做也有適度降低大多數美國人繳納的稅金，讓他們在政治上還站得住腳。民調持續顯示，大多數美國人贊成對富人加稅。但即使是富裕的律師和醫生並不認為自己有錢，尤其是如果他們住在生活費高的地區，而且在九成工作者經過整整十年薪資凍漲後，很少有人認為自己的稅金應該增加。在總統大選期間，我和我的團隊確定政策的最佳選擇是，提出將布希的減稅措施部分廢除，僅影響那些年所得超過二十五萬美元的家庭（或所得超過二十萬

美元的個人）。這種做法幾乎獲得民主黨國會議員的一致支持，只會影響二％的美國人，也就是最有錢的那群人，並且在未來十年內，將為國庫帶來六千八百億美元的稅收，可以用來擴大兒童照護、醫療保健、職業訓練，並針對手頭並不寬裕者提供教育計畫。

我並沒有改變主意，讓富人多繳一點稅，不僅跟公平有關，還是為政府推動新計畫提供資金的唯一途徑。但正如我在總統大選提出的許多建議，金融危機迫使我重新思考何時應該嘗試這麼做。在我上任初期，全國景氣看起來可能陷入衰退，我的經濟團隊說服我，任何稅收、即使是針對富人和財星五百大企業加稅都會引起反作用，因為當時正是希望個人和企業多花錢活絡經濟的時候。由於經濟幾乎沒有好轉，加稅的前景讓團隊感到緊張。

一如既往，麥康諾威脅說，除了全面延長布希減稅計畫，一概免談。我們唯一的選擇是立即結束布希的減稅計畫，這也是許多進步主義名嘴們催促我們趕緊完成的工作，就是什麼都不做，只是讓每個人的稅率自動恢復到柯林頓政府上任隔年一月的較高稅率。然後，等民主黨人在新的一年國會開議時提出替代法案，為年收入不到二十五萬美元的美國人降低稅率。基本上，共和黨人應該不敢投票否決。

我認為這項策略最可行。但是副總統拜登和我們的立法小組擔心，由於我們在期中選舉損失慘重，中間派民主黨人可能會在這個問題上選擇跑票，然後共和黨人會利用這些跑票行為，提案投票讓布希的減稅計畫永久有效。撇開政治不談，我認為向共和黨挑戰，會對仍然脆弱的經濟直接造成影響。即使我們可以讓民主黨員歸隊，共和黨員最終在壓力下屈服，但要在仍然分裂的國會通過任何稅務相關法案，可能需要幾個月的時間。在此同時，中產階級和工人階級的美國人薪水會減少，企業將進一步調控本身的投資，股市將再次重挫，經濟最後當然會陷入衰退。

在檢視各種可能發生的情況後，我指派拜登到國會山莊跟麥康諾協商。我們將支持布希減稅措施延長二年，前提是共和黨同意將緊急狀態失業救濟金、〈復甦法案〉的中低收入者稅收抵免（工作薪酬退稅［Making Work Pay］），以及另一個讓窮忙族獲得應稅所得減免的方案，同樣延長二年。麥康諾馬上退縮。麥康諾之前曾聲稱「我們要完成

的最重要工作，是讓歐巴馬總統只做一個任期」，他顯然不願讓我表態，即使共和黨人沒有強迫我去做，我也會為大多數美國人減稅。我對麥康諾的反應並不訝異。原因之一是，我選擇拜登居中協商，除了他在參議院的經驗和對立法的敏銳度外，我還發現麥康諾沒有預料到，跟副總統協商不會激怒共和黨支持者，不會讓支持者覺得是在「跟歐巴馬合作」（那個黑人、穆斯林、社會主義者）而覺得惱火。

雙方經過多次反覆討論後，我們同意以工作薪酬退稅交換一項薪資稅減免，麥康諾終於同意。最後，我得以在二○一○年十二月六日宣布，國會已經達成一項全面協議。

從政策角度來看，這個結果讓我們感到欣喜。雖然交換條件是繼續讓富人減稅二年，但我們至少順利取得二千一百二十億美元的額外經濟價值，針對最需要幫助的美國人提供振興經濟措施，那可是我們在共和黨控制的眾議院中，沒有機會通過的獨立法案。至於這項交易背後的政治關係，我向薇拉瑞解釋說，兩年時間代表我和共和黨之間的高風險賭注。我打賭二○一二年十一月，我將順利連任，那麼我在卸任前就能終結對富人減稅。共和黨則打賭，二○一二年會選出共和黨總統，新總統將幫助他們使布希減稅政策永久生效。

這項協議讓下一任總統大選備受關注，這個事實也許可以說明為什麼此項協議公布後，立即引起左派名嘴們的憤怒。他們指控我向麥康諾和貝納屈服，也指控我對薩默斯和蓋特納這些出身華爾街的顧問讓步。他們警告說，薪資稅減免會削弱社會安全信託基金（Social Security Trust Funds），事實將會證明讓窮忙族受惠的退稅抵免是短暫的；二年後，布希對富人的減稅政策將永久生效，等於讓共和黨得償所願。

換句話說，他們也預期我無法連任。

碰巧的是，在十二月中旬，我們宣布跟麥康諾達成協議那一週，柯林頓剛好來橢圓形辦公室宴會廳拜訪。不管總統大選期間，我們之間存在任何緊張關係，此刻都已雨過天青。我發現，聽聽過來人柯林頓的見解很有用，他在一九九四年遭遇過類似的情況，當時民主黨在一九九四年期中選舉失利，讓共和黨人紐特．金瑞契接掌眾議院議長。我們一度談到剛完成稅收協議的種種細節，柯林頓真的非常熱情地分享高見。

我說：「您必須跟我們的一些朋友說。」我指出某些民主黨人對我

們的抨擊。

柯林頓說：「如果有機會，我會說的。」

我突然想到一個主意。「現在就給您這個機會，如何？」在他回答前，我走到助理凱蒂．強森的桌子旁邊，請她讓新聞組將在白宮內的記者快速召集起來。十五分鐘後，柯林頓跟我走進白宮新聞簡報室。

我向震驚的記者們解釋，他們可能想聽聽曾經監督美國近期史上最佳經濟榮景者，對我們這項稅務交易有何看法。我請柯林頓上台。前總統沒多久就吸引全場的目光，他用沙啞的嗓音卯足勁地發言，不時地咬著嘴唇，發揮阿肯色州人的魅力，為我們跟麥康諾談的協議辯護。實際上，就在這場即興記者會開始不久後，我想到我還有另一件事要做，但柯林頓顯然講得很起勁，我不想打斷他。所以，我傾身對著麥克風說，我不得不離開，但柯林頓總統會繼續發言。後來，我問吉布斯，整件事的後續發展如何。

「報導都很棒，」吉布斯說。「只是有一些受訪者說，您為了把場子讓給柯林頓，就先離席了。」

那我倒不太擔心。我知道當時柯林頓的民調數字比我高很多，有部分是因為曾經誹謗他的保守派媒體現在發現，拿他跟我做對照很有幫助。他們說，柯林頓是共和黨人可以共識的那種合理、中間派民主黨人。有柯林頓的支持將幫助我們，讓社會大眾接受我們跟共和黨談成的這項協議，並在國會民主黨人中，制止任何潛在的叛亂。諷刺的是，跟許多現代領導人一樣，我最終學會勉強接受這個事實：你看起來絕對不會像前總統這個局外人那樣聰明。

跟麥康諾在減稅方面的關係暫時趨於緩和，使我們能夠集中精力在政權進入跛腳鴨時期的其餘重要事項上。蜜雪兒的兒童營養法案已經獲得足夠的共和黨支持，儘管當時擔任福斯新聞頻道名嘴的裴琳指控蜜雪兒打算剝奪美國父母的自由，讓父母無法依照自己認為合適的方式餵養子女，但這項法案應該可以在十二月初，在不引發什麼爭議下就獲得通過。同時，眾議院正努力修改食品安全法案的細節，該法案也將在十二月通過。

事實證明，讓參議院批准〈新戰略武器裁減條約〉更具挑戰性，不只因為通過條約需要六十七張票，而不是六十票，也因為在國內並沒有

強烈的選區吵著要通過。我不得不拜託瑞德，將這個法案排定為共和黨掌控參議院會期前的優先議程，我解釋這個法案攸關美國的信譽，更別說要保住我個人在其他世界領導人中的名聲。如果無法批准這項條約，就會破壞我們對伊朗實施制裁，並讓其他國家加強本身核子安全的努力。一旦我得到瑞德承諾將不遺餘力地讓這項條約付諸表決（「總統先生，我不知道怎麼在議場中找到時間表決此案，」他在電話中發牢騷，「但是如果您告訴我這個條約很重要，我會盡力的，好嗎？」），我們接著就努力拉攏共和黨的票。參謀長聯席會議對該條約的支持發揮助力，我的老朋友資深聯邦參議員迪克．魯嘉也大力支持，他仍然是參議院外交關係委員會的共和黨代表，並將〈新戰略武器裁減條約〉視為他先前致力於禁止核子武器擴增的延伸。

即便如此，在亞利桑那州保守派參議員喬恩．凱爾（Jon Kyl）的堅持下，要批准條約仍需要我做出承諾，將美國各地的核子武器基礎設施，進行為期多年、耗資數十億美元的現代化。由於消除核子武器是我的長期目標，況且能將數十億美元的聯邦預算用在這方面真是再好不過，這個讓步就像魔鬼交易。不過，我們的內部專家中，許多致力於裁減核武者向我保證，我們老化的核武器系統確實需要升級，以減少錯誤計算引發災難的風險或意外。當〈新戰略武器裁減條約〉最終在參議院以七十一比二十六的票數通過時，我終於鬆了一大口氣。



從聖誕節到新年這段期間，白宮看起來異常美麗。綁上紅色天鵝絨蝴蝶結的大型松樹花圈，掛在門廊和東廂主要走廊的牆壁上，玫瑰園中的橡樹和木蘭上，也都掛滿小燈泡。白宮聖誕樹是一棵雄偉的冷杉，是以馬車載過來，這棵樹占據藍廳的大部分空間。不過，在總統住所裡，樹木幾乎一樣壯觀。白宮社交辦公室安排志工團隊，歷時三天用令人眼花撩亂的飾品裝飾聖誕樹、大廳和門廳。白宮甜點師傅也精心準備以白宮總統住所為模型的薑餅屋，裡面還有家具、窗簾、擔任總統的我和愛犬波波。

假期也意味著我們連續三個半星期幾乎每天下午和晚上都舉辦派

對。這是一次重大的節日活動，一次有三至四百位客人，笑著切著羊排和蟹餅，喝著蛋酒和葡萄酒，而美國海軍陸戰隊成員則在整個假期裡穿著時髦的紅色大衣，舉止符合節日標準。對於我和蜜雪兒來說，下午的派對很輕鬆，我們只是走了幾分鐘，希望所有隔繩後面的人都安好。但是晚上的活動要我們待在外交接待廳（Diplomatic Reception Room）裡兩個小時或更長時間，幾乎與每位客人合影留念。蜜雪兒並不介意在我們為特勤局人員和住所工作人員家人而舉辦的派對裡這樣做，儘管她穿著高跟鞋的腳一直長期站著。然而，當宴請國會議員和政治媒體時，她的節日氣氛卻黯淡下來了。也許是因為他們要更多的關注（「別再這樣閒聊了！」她在動作的短暫休息時對我小聲說）；或是因為某些經常出現在電視上呼籲她丈夫的人莫名其妙地用手臂環抱她的身體，對著相機鏡頭微笑，就好像是她最好的高中閨密一樣。

回到西廂辦公室，尖峰聖誕節前那幾週，我的團隊將大部分精力花在我最具爭議的兩個法案：廢除「不問，不說」政策和〈夢想法案〉。另外還有墮胎、槍枝、種族，以及多元LGBTQ權利和移民等議題，幾十年來一直在美國文化戰爭的舞台上占據要角，有部分原因是這些議題提出民主的最基本問題，也就是我們應該將誰視為美國大家庭的真正成員，我們期望誰能擁有跟我們一樣的權利、尊重和關注？我相信可以將美國這個大家庭廣泛地定義為：包括同性戀者，也包含在美國落地生根並養育子女的移民家庭，即使他們還沒有拿到綠卡。我很難想像美國大家庭還有別的定義，也很難想像有些人經常用一些排外論點，排擠那些看起來跟我很像的人。

這並不是說，我將那些對LGBTQ和移民權利有不同看法者視為無情的偏執狂。一則是，我有足夠的自我意識或至少我的記憶夠好，我知道自己對同性戀者和跨性別者的態度並非總是那麼開明。我在一九七○年代長大，當時LGBTQ在社會中並沒有公開。所以，我外婆的妹妹（我最喜歡的親戚之一）亞琳（Arlene）每次在夏威夷拜訪我們時，就覺得有義務介紹她二十年的伴侶為「我的閨密瑪姬」（Marge）。

就像當年的許多十幾歲的男孩一樣，我和朋友們有時候會亂喊彼此諸如「死玻璃」（fag）或「娘砲」（gay）之類的字眼，試圖加強男子氣概並掩蓋不安全感。但是，一旦我上大學，與出櫃的同學和教授交朋

友，我就意識到他們所受到的明顯歧視和仇恨，以及主流文化強加給他們的孤獨和自我懷疑。我為自己過去的行為感到羞恥，並學著做得更好。

至於移民，在我年輕時，除了埃利斯島和自由女神像這些透過流行文化傳播的模糊不清神話，我幾乎沒有想過這個問題。我是後來才對這方面問題有自己的想法。我在芝加哥從事組織工作時，有機會接觸主要以墨西哥裔人士為主的皮爾森（Pilsen）社區和小村莊（Little Village）社區。通常，美國居民分為土生土長的美國人、歸化公民、綠卡持有人和無證移民，但在這些社區裡，這種區別消失了，因為許多家庭都有這四種類別。積年累月下來，人們總會跟我分享必須隱藏背景、老是擔心辛苦工作建立的生活可能瞬間瓦解是什麼感覺。他們談到在因應往往無情或武斷的移民制度時，總會筋疲力盡和付出代價，再加上因為移民身分遭到雇主剝削，只能領最低工資而產生的無助感。我在芝加哥那些社區建立的友誼和聽到的故事，以及在大學時期和職場生涯初期認識的LGBTQ人士，讓我對人文領域這些原本只有抽象術語概念的議題敞開心胸。

對我來說，「不問，不說」政策的情況很簡單：阻止LGBTQ人士公開為軍隊服務，這種政策根本冒犯美國的理想，也腐蝕軍隊。「不問，不說」這個政策是柯林頓和參謀長聯席會議之間折衷出來的結果，但這項結果是有瑕疵的。柯林頓努力想終止禁止LGBTQ人士在軍隊服務的命令，但參謀長聯席會議堅持認為，這樣的改變會損害軍隊士氣和人員的留用。自從一九九四年生效以來，「不問，不說」政策幾乎沒有採取任何措施來保護或尊重LGBTO人士，實際上還完全基於性取向，導致超過一萬三千名服役人員遭到解職。那些留下來的人必須隱藏自己的性取向和自己愛誰，無法自由地在本身工作空間張貼家庭照片，或跟伴侶一起參加社交活動。身為美國第一個非裔三軍統帥，我認為自己有責任廢除這種政策，我也想到黑人在軍隊中往往要面對體制偏見，並被禁止擔任領導職務，而且有數十年的時間還曾被迫在隔離單位服務。杜魯門總統終於在一九四八年發布行政命令，廢除那項政策。

問題是，怎麼做才是完成這項改革的最佳方式。從一開始，LGBTQ倡議者就敦促我效仿杜魯門，發布行政命令撤銷該項政策，尤其是因為

我已經使用行政命令和備忘錄，處理其他對LGBTQ人士產生不利影響的法規，包括給予伴侶醫院探視權，並將聯邦雇員的津貼擴大適用在其伴侶身上。但是如果無法建立共識通過立法，就發布行政命令，反而增加軍方對新政策的抵制，並拖延新政策推行的可能性。況且，日後任何一任總統還是可以大筆一揮，運用行政命令再將政策改回來。

我得到的結論是，最佳解決方案是讓國會採取行動。要做到這一點，我需要軍隊的最高領導人主動並願意配合。不過，當時美國有兩場戰爭在打，我知道這件事不是那麼容易。先前參謀長聯席會議反對廢除「不問，不說」政策，認為公開哪些成員是同性戀，可能會對單位凝聚力和紀律產生不利影響（包括麥肯在內、國會反對廢除這項政策者聲稱，在戰時推行這種具有破壞力的新政策，等於背叛我們的軍隊）。但值得稱讚的是，在我上任初期告訴國防部長勞勃．蓋茲和參謀長聯席會議主席麥克．穆倫，我打算廢除「不問，不說」政策時，兩人並沒有退縮。蓋茲說他已經要求幕僚，要悄悄開始針對這個議題進行內部規畫。蓋茲這樣做不是基於個人對廢除這項政策的熱情，而是出於實際考量聯邦法院最終可能認定「不問，不說」政策違憲，讓軍方不得不面臨突如其來的變化。蓋茲和穆倫沒有要求我放棄此事，而是要求我讓他們成立專責小組，評估這項改變在軍事運作上的影響，他們最終將對部隊進行一項全面調查，了解大家對在軍隊中公開性取向的態度。蓋茲說，這樣做的目標是為了盡量減少破壞和分裂。

「總統先生，如果您要進行此事，」蓋茲補充說，「我們至少應該能夠告訴您，怎樣做才是正確的做法。」

我警告蓋茲和穆倫，我沒有考慮將歧視反對LGBTQ者當成全民公投的議題。不過，我同意他們的要求，有部分原因是我相信他們可以建立一個誠實的評估流程，但主要是因為我猜想這項調查會顯示我們的軍隊（大都是比高階將領年輕幾十歲的人），會以超乎人們預期且更加開放的態度對待同性戀者。二○一○年二月二日，蓋茲出現在參議院軍事委員會，進一步證實我對他的信任。他說：「我完全支持總統的決定」，重新審查「不問，不說」政策。但是穆倫當天在委員會上的證詞，卻成了新聞。他是第一位美國現任軍事將領，公開主張應允許LGBTQ人士公開性取向服役：「報告主席，本人在此謹代表個人發言，我個人認為，允

許同性戀者公開服役是一件正確的事。不管我怎麼看這個問題，我都無法規避這項事實，我們制定政策迫使年輕男性和女性為自己的性取向說謊，才能捍衛自己的同胞。對我個人而言，這件事跟誠信有關，個人要講究誠信，制度也要講究誠信。」

白宮中沒有人先跟穆倫聯絡過，我甚至不確定蓋茲事先知道穆倫打算說什麼。但是穆倫的明確表述，立刻轉移公眾辯論，並為採取中立態度觀望的參議員創造重要的政治掩護，讓他們覺得有道理接受廢除這項政策。

穆倫發表這些證詞時，他跟蓋茲要求進行的評估，還要幾個月才能完成，因此在政治上引起一些雜音。支持廢除這項政策的人士開始私下和在媒體上對我們發難，說無法理解我為什麼在參謀長聯席會議主席都支持的情況下，何不直接發布行政命令，廢除這項政策，尤其是我們把大好時光用於進行調查，但在此同時卻有LGBTQ人士因為「不問，不說」政策遭到解職。薇拉瑞和她的團隊首當其衝，尤其是布萊恩．邦德（Brian　Bond）被視為是我們與同性戀社群的主要聯絡人，本身就是同志運動倡議者。幾個月來，布萊恩必須捍衛我的決策，當持懷疑態度的朋友、前同事和媒體人士認為他被拉攏，質疑他對此事的承諾，我可以想像這對他個人造成多大的損失。

正如蓋茲所預期的那樣，二○一○年九月，加州聯邦地方法院裁定「不問，不說」政策為違憲，讓批評聲浪愈來愈大。當這個案件被上訴到美國第九巡迴法庭時，我請蓋茲正式暫停所有相關的解職案件。但是無論我多麼努力向他施壓，他還是多次拒絕我的請求，理由是只要「不問，不說」政策沒被廢除，他就有義務要執行。我知道命令他做他認為不合適的事，可能會逼我不得不尋找新國防部長。這也許是我唯一一次差點對蓋茲大吼，不只因為我認為他的法律分析有問題。他似乎因為LGBTQ倡議人士的批評而感到挫敗，更別說聽到同性戀部屬服役的痛苦故事，他認為我應該在「政治」上保護他和國防部，而不是以他本人的決策作為中心考量。（最終，他至少修改了「不問，不說」的行政程序，使在我們等待解決問題的過程中幾乎所有實際解雇都停止了。）

幸好，在九月底前，對部隊進行的調查結果終於出爐。調查結果證實我的懷疑：有三分之二的受訪者認為，允許同性戀、雙性戀和跨性別

同事公開性取向服役，不會影響或幾乎沒有影響到軍方執行任務的能力，或者實際上還能改善這種能力。事實上，大多數軍隊認為，他們在工作上已經跟LGBTQ同事合作過，在履行職責的能力上並沒有什麼不同。

我認為，了解別人的真相，態度就會跟著改變。

有了這項調查，蓋茲和穆倫正式批准廢除「不問，不說」政策。其他參謀長聯席會議成員在橢圓形辦公室與我會面時承諾，立即執行新政策。其實，海軍陸戰隊司令詹姆斯．阿莫斯（James Amos）上將堅決反對廢除「不問，不說」政策，當他笑著跟我說，「總統先生，我可以向您保證，沒有其他分支機構，能比美國海軍陸戰隊做得更快或更好。」十二月十八日，參議院以六十五票對三十一票通過廢除「不問，不說」法案，我們還從共和黨拿到八張票。

幾天後，在我簽署這項法案時，先前和現在在軍中服役的LGBTQ人士都到內政部禮堂觀禮。許多人穿著軍服，他們的臉上充滿喜悅、驕傲、心情輕鬆也熱淚盈眶。當我向人群發表談話時，我看到許多倡議人士幾週前仍最嚴厲地批評我們，現在卻心存感激地對我們微笑。我看到布萊恩，並對他點點頭。但是那天，我們最要感謝的是穆倫，全場起立、發自內心地為他鼓掌許久。當我看到穆倫這位海軍上將站在台上時，儘管他的臉上露出尷尬的笑容，但他還是很感動，我真為他開心。我認為，這種真正有良心的行為能受到如此肯定，也不常見。



至於移民問題，每個人都同意這個制度有毛病。合法移民到美國，整個流程可能需要十年或更長的時間，通常取決於移民者的母國和移民者有多少錢。同時，我們和南方鄰國之間的經濟鴻溝，每年驅使數十萬人非法越過長達一千九百三十三英里的美墨邊界，這些人都想來美國找工作，希望給自己更好的生活。國會花費數十億美元強化邊界，架設圍牆、相機、無人駕駛飛機，以及擴大並增加軍事化的邊境巡邏。但是這些措施並未停止非法移民的進入，反而刺激人口走私集團（邊境之狼），以時而致命的野蠻方式運送走私人口，並從中牟取暴利。雖然貧

窮的墨西哥人和中美洲人非法入境，最受政治人物和媒體的關注，但是美國約有四○%的未經授權移民是透過機場或其他合法入境口岸抵達美國，在簽證過期後繼續留在美國。

到二○一○年，估計有一千一百萬無證移民生活在美國，而且絕大多數人都完全融入美國的生活。許多人是長期居民，因為在美國生下小孩，或是很小就被帶到美國生活。從各方面來說，他們都是美國公民，只差一紙合法文件罷了。整個美國經濟都仰賴無證移民，因為他們往往願意為賺取微薄的工資，做最棘手、最骯髒的工作，譬如：採摘雜貨店裡存放的水果和蔬菜，打掃辦公室樓層，在餐館洗碗，以及照顧老人。但是儘管美國消費者從這種看不見的勞動力中受惠，許多人還是擔心移民正在搶走公民的工作，加重社會服務計畫的負擔，以及改變國家的種族和文化構成，導致民眾要求政府嚴厲打擊非法移民。這種情緒在共和黨選區最為強烈，加上有本土主義右派媒體慫恿。但是，政治並未以黨派路線清楚劃分，舉例來說，向來支持民主黨的工會成員在建築工地看到無證工人日益增加，覺得自己的生計受到威脅；而傾向支持共和黨、有興趣維持廉價勞動力穩定供應的商業團體（或者對矽谷來說，是外籍電腦程式設計師和工程師），往往會支持移民。

回到二○○七年，共和黨參議員麥肯及其同伴林賽．葛蘭姆提出不同見解的版本，實際上已經加入泰德．甘迺迪的一項全面改革法案，讓數百萬無證移民獲得公民身分，同時更加嚴格地保護我們的邊界。儘管這項法案獲得小布希總統大力支持，卻無法在參議院通過。然而，該法案確實獲得十二名共和黨參議員投票支持，顯示未來兩黨協議的真正可能性。我在總統大選期間保證，一旦當選將恢復類似的立法，我已經任命亞利桑那州前州長珍妮特．納波利塔諾為國土安全部部長，該部負責監督移民及海關執法局（Immigration and Customs Enforcement, ICE）和海關及邊境保衛局（Customs and Border Protection）。我這樣做有部分原因出於，珍妮特了解邊境問題，和她先前以既富有同情心又強硬的方式管理移民而獲得的聲譽。

到目前為止，我對移民法案的希望破滅了。隨著經濟發展遭遇危機和美國失業率攀升，國會中很少有人願意觸碰移民這個敏感議題。況且，泰德去世了，麥肯一直被右派人士批評他對移民採取較為溫和的立

場，所以幾乎沒有興趣再次提案。更糟糕的是，我的政府正加快速度驅逐無證工人。這並非出於我的總統命令，而是源於二○○八年國會的發布的一項命令，要求擴大監督移民及海關執法局的預算，並加強該局與當地執法部門間的合作，將更多有犯罪紀錄的無證移民遣驅逐出境。我和團隊做出了一項策略選擇，就是不立刻試著撤銷我們繼承的政策，這在很大程度上是因為不想為那些批評者找好藉口，聲稱民主黨人不願意執行現有的移民法，我們認為這樣可能會破壞日後通過移民改革法案的機會。到二○一○年，移民權利和拉丁裔美國人倡議團體批評我們在移民法方面缺乏進展，情況就跟LGBTQ激進分子當時批評我們對「不問，不說」政策遲遲未有進展一樣。儘管我一直敦促國會通過移民改革法案，但在期中選舉前，我其實沒有提供實際可行的做法。

〈夢想法案〉可能讓小時候被帶到美國生活的無證年輕移民、多年來一直無法落地生根的困境獲得解套。從二○○一年起，國會至少已經引進十種版本的〈夢想法案〉，每次都未能獲得通過所需的票數。倡議人士往往將〈夢想法案〉視為邁向更全面改革之路的有意義步驟之一。該法案將授予被稱為「夢想家」的年輕無證移民臨時合法居留權，這是取得公民身分的一種途徑，只要他們符合某些標準。根據最近的法案，他們必須在十六歲以前進入美國，在美國連續住上五年，高中畢業或取得高中同等學力，上過兩年大學或在軍隊服役，而且沒有重大犯罪紀錄。各州可以立法讓夢想家有資格在公立學院和大學中獲得學費減免優惠，這是讓許多沒錢念大學的夢想家得以受更高教育的唯一可行做法。

夢想家們長大後在美國學校上學，參與美國運動，觀看美國電視節目，以及在美國購物中心閒逛。在許多情況下，他們的父母甚至從未告訴他們，他們並非公民，等到他們想考駕照或上大學想申請獎助學金時，才發現自己不是公民。在我入主白宮前後，都有機會見到許多夢想家。他們都很聰明，蓄勢待發，富有韌性，像我的女兒一樣充滿潛力。我發現夢想家們比許多美國人更不憤世嫉俗，正因為他們的情況教導他們，不要把這個國家的生活視為理所當然。

允許這類年輕人留在美國、留在這個他們當中許多人唯一知道的國家，理由就是道德訴求，泰德和麥肯在二○○七年提出的移民法案，已經將〈夢想法案〉納入其中。在近期內不可能通過任何法案全面改寫美國

移民法的情況下，瑞德在期中選舉前幾個月，在家鄉內華達州的競選連任，由於選情吃緊需要強大的西班牙裔美國人投票支持，才能順利連任，因此他答應在新會期中將讓〈夢想法案〉付諸表決。

遺憾的是，瑞德在最後一刻做出這項宣布，卻沒有事先告知我們、告知他的參院同事或移民改革團體。雖然沒有被瑞德缺乏協調所震驚，但裴洛西（「你會認為他應該可以先打通電話告知啊」）善盡自己的職責，迅速在眾議院推動此案。但在參議院，麥肯和葛蘭姆譴責瑞德的決定是競選伎倆，並表示他們不會投票支持〈夢想法案〉做為獨立法案，因為這樣〈夢想法案〉就脫離原先加強掃蕩非法移民的移民改革法案。二○○七年投票支持麥肯和泰迪提出移民法案、目前仍續任的共和黨參議員共有五位，他們並未表明自己支持與否，但聽起來一切都不確定。由於我們無法指望每位民主黨人都支持這項法案，尤其是在期中選舉失利後。我們在白宮的所有幕僚都發現，自己卯足全力要在參議院本年度沒剩幾天的會期裡，爭取到打倒反對聲浪，通過法案所需的六十票。

白宮國內政策委員會主任賽希莉亞．慕紐斯是我們推動這項法案的核心人士。我當聯邦參議員時，賽希莉亞就在美國最大拉丁裔美國人倡議組織拉雷札全國理事會（National Council of La Raza），擔任政策暨立法事務副主席，此後她就針對移民和其他問題向我提出建言。賽希莉亞在密西根州出生並長大成人，是玻利維亞移民的女兒，她的身材嬌小，為人謙虛謹慎，而且就像我以前開玩笑說她「就是很棒」，像是讓每個人喜歡的年輕中小學老師。她也很強悍，而且是密西根州狂熱足球迷。在幾週內，她和她的團隊在媒體上發動全面攻勢，支持〈夢想法案〉，宣傳故事，整理統計數據，幾乎徵召所有內閣成員和機構（包括國防部）舉辦某種活動。最重要的是，賽希莉亞協助將一群願意分享個人故事的年輕夢想家，跟猶豫不決的參議員和媒體管道聚集在一起。儘管要披露本身是無證移民身分，但這些年輕夢想家還是挺身而出。賽希莉亞幾度跟我談到這些年輕人勇氣可嘉，小小年紀就同意這麼做，要是我們處在那個年紀，永遠無法承受這樣的壓力。

她告訴我：「我真的非常想為他們贏得勝利。」

然而，儘管我們花了無數時間開會和進行視訊會議，獲得〈夢想法案〉通過所需六十票的可能性，看起來卻愈來愈渺茫。密蘇里州民主黨

參議員克蕾兒．麥卡斯基爾，是我們認為最可能指望的人選之一。克蕾兒是我的早期支持者之一，也是我在參議院最要好的朋友。克蕾兒是一位精明睿智、心胸寬大、沒有一點虛偽或自負的政治家。但她來自保守又傾向支持共和黨的密蘇里州，而且是共和黨試圖奪回掌控參議院而鎖定的目標。

「總統先生，您知道我想幫助那些孩子，」當我透過電話聯繫到她時，克蕾兒這麼說，「但是在密蘇里州跟移民有關的任何民調真的太糟糕了。如果我對此案投下贊成票，那麼下次競選連任，我很可能就會落選。」

我知道克蕾兒說的沒錯。如果她連任失利，我們民主黨可能會失去對參議院的掌控，也無法讓〈夢想法案〉或全面性的移民改革法案通過。我如何將這個風險，跟我遇見的年輕人被迫忍受的不確定和擔憂相比。這些年輕人每天都害怕，他們當中的任何人可能被移民及海關執法局突襲包圍，並被拘留在牢裡，然後送往對他們跟對我來說都感到陌生的土地。

掛斷電話前，我和克蕾兒達成協議。「克蕾兒，如果妳這一票能讓我們達到六十票，」我說，「那麼，那些孩子就會需要妳這一票。但是，如果我們爭取到的票數和六十票還有距離，那麼就沒意義讓妳犧牲。」

參議院在聖誕節前的那個週六，針對〈夢想法案〉進行投票。當天是陰天，也是投票通過廢除「不問，不說」政策的同一天。我在橢圓形辦公室跟皮特．蘇沙、雷吉和凱蒂一起觀看唱名表決，贊成票數從四十、五十、五十二、增加到五十五。然後，投票暫停，參議員還有最後一次機會可以改變主意。最後，木槌落下。

我們還缺五票。

我走上樓梯到西廂二樓，進入賽希莉亞的辦公室，她跟她的年輕團隊一直在觀看唱名表決。房間裡大部分的人都哭了，我擁抱每個人。我提醒大家，因為他們的努力，我們比以往更接近通過〈夢想法案〉的票數。而且，只要我們還在這裡，我們就要繼續努力推動這項法案通過，直到達成目標為止。每個人都點點頭，然後我走下樓，我在桌上看到凱蒂留下唱名表決的紀錄。我用手指循序指著文件上的名字，我注意到克

蕾兒投下贊成票。我請凱蒂打電話給克蕾兒。

「我還以為妳投反對票，除非票數很接近，」克蕾兒接起電話時，我這麼說。

「真該死，總統先生，我也這麼想，」克蕾兒說。「但是輪到我投票時，我開始想到那些來過我辦公室的孩子們……」她的聲音開始哽咽，充滿濃濃的情感。「我無法對他們這樣做，我不能讓他們認為，我沒有照顧他們。無論如何，」她整理好情緒繼續說，「看來您要幫我籌募一大筆錢，這樣就算共和黨大打廣告說我支持無證移民，我也能夠順利連任。」

我答應克蕾兒。即使沒有簽署法案的典禮讓她參加，沒有觀眾為她鼓掌喝采，但我相信我朋友這樣安靜地遵從自己的良心，這種美好行為跟穆倫不相上下，都是讓這個國家往更美好的方向邁進一步。

我們未能通過〈夢想法案〉，這是我們必須接受的殘酷事實。不過，白宮所有人都對我們順利因應現代史上最顯著的跛腳鴨會期而感到振奮。在六週內，眾議院和參議院共同努力在這個會期總共開議四十八天，並頒布九十九項法令，比第一百一十一屆國會在過去二年通過的法案還多出四分之一。此外，大眾似乎注意到國會生產力大爆發。阿克塞爾羅向我報告，消費者信心和大眾對我的支持度都在上升，不是因為我說了什麼或改變什麼政策，而是因為華府做了很多事情。就好像，這一個半月以來，藉由政黨之間的交換條件，利益團體的拉扯，以及妥協造成好壞參半的局面，讓民主再度恢復常態。我想知道，要是這種氣氛從我任期開始就很盛行，那麼我們可能多完成什麼，經濟復甦可能有多大的進展？

Part7

高空鋼索

On the High Wire

第25章

假如在二○一○年底，有人問我下一次重大中東危機最有可能在哪裡發生，我可以列出各式各樣的可能地點。其中當然包括伊拉克，儘管局勢有所緩和，但往往令人覺得只要發生市場爆炸或遭武裝分子襲擊，當地就會再度陷入混亂。我們針對伊朗核子計畫所實施的國際制裁已開始傷及要害，伊朗政權凡是有所不服或狗急跳牆，都可能導致衝突升溫失控。世界上真正數一數二的不幸案例當屬葉門，其已成為蓋達組織在阿拉伯半島的總部，而該半島如今正是恐怖組織最為活躍的可怕溫床。

此外還有數百英里蜿蜒曲折、爭議不斷的邊界，一邊是以色列，一邊是屬於巴勒斯坦的約旦河西岸與加薩走廊。

歷屆美國政府都曾為上述領土的問題頭痛，我的執政團隊也不例外。將近一百年來，阿拉伯人與猶太人之間的衝突向來是該地區的公開瘡疤。這可追溯到一九一七年〈貝爾福宣言〉（Balfour Declaration），當時英國占領巴勒斯坦，致力於在阿拉伯人為主的地區「替猶太人打造民族家園」。在接下來二十年間，猶太復國主義領袖動員大批猶太人移民到巴勒斯坦，還組織了訓練有素的武裝部隊來保衛屯墾區。到了一九四七年，第二次世界大戰剛結束，全球仍籠罩在納粹大屠殺駭人罪行的陰影下，聯合國遂批准了一項分區計畫，建立分屬猶太人與阿拉伯人的主權國家，而耶路撒冷這座穆斯林、基督徒與猶太人眼中的聖城則交由國際機構治理。猶太復國主義領袖欣然接受了該計畫，但阿拉伯裔巴勒斯坦人與剛擺脫殖民統治的周邊阿拉伯國家卻極力反對。隨著英國的撤離，雙方迅速陷入戰爭。一九四八年，隨著猶太武裝分子宣布勝利，以色列國正式誕生。

對猶太人而言，這毋寧是圓了夢；在經歷數世紀的流亡、宗教迫害與近代恐怖的大屠殺後，他們終於能在具歷史意義的家園建立自己的國家。但大約七十萬名阿拉伯裔巴勒斯坦人不僅失去了國家，還被驅逐出自己的土地，這類事件後來稱作「Nakba」，意即「大災難」。接下來三十年，以色列與阿拉伯鄰國發生了接二連三的衝突——其中最嚴重的衝突當屬一九六七年的「六日戰爭」（Six-Day War），當時以色列軍

人數遠遠少於埃及、約旦與敘利亞的聯軍。交戰過程中，以色列從約旦手中奪取了西岸與東耶路撒冷的控制權、從埃及手中奪取了加薩走廊與西奈半島的控制權、從敘利亞手中奪取了戈蘭高地（Golan Heights）的控制權。這些慘重的損失以及伴隨而來的恥辱，成為形塑阿拉伯民族主義的關鍵，對巴勒斯坦理念的支持遂成為阿拉伯外交政策的核心準則。

與此同時，主要居住在被占領區難民營的巴勒斯坦人由以色列國防軍（IDF）統治，日常生活與經濟活動都嚴重受限，促使巴勒斯坦人呼籲武裝抵抗，並導致巴勒斯坦解放組織（PLO）的興起。阿拉伯政治人物經常公開譴責以色列，還經常大剌剌地使用反猶太措辭，而該地區大多數政府都把巴解組織主席亞西爾．阿拉法特（Yasser Arafat）視為自由鬥士——但巴解及其附隨組織卻對手無寸鐵的平民進行愈來愈激烈的血腥恐怖攻擊。

美國在這之中並未袖手旁觀。猶太裔美國人接連數代在自己國家遭受歧視，他們和其他從西方移民到以色列的猶太人仍然與白人基督徒有共同的語言、習俗和外表，與阿拉伯人相比，仍然得到較多美國社會大眾的同情。哈利．杜魯門是首位正式承認以色列為主權國家的外國元首，美國猶太社群也敦促美國官員協助這個當時初露頭角的國家。隨著冷戰時期的全球兩大強權爭奪在中東的影響力，美國成了以色列的主要恩庇國——因此，以色列與鄰國的問題也成了美國的問題。

從此之後，幾乎每位美國總統都會設法解決以阿衝突，只是成效不一。一九七八年，在美國時任總統吉米．卡特的斡旋下，以色列與埃及簽署歷史性的〈大衛營協議〉（Camp David Accords），實現兩國的長期和平，同時將西奈半島歸還埃及。這項協議讓以色列總理比金（Menachem Begin）與埃及總統沙達特雙雙獲得諾貝爾和平獎，埃及也進一步脫離蘇聯勢力範圍，以埃兩國成為美國的重要安全夥伴（也是美國經濟與軍事援助的最大受益國，金額遠遠超過其他國家）。但巴勒斯坦問題並未獲得解決。十五年後冷戰結束，美國的影響力達到巔峰，柯林頓總統邀請以色列時任總理拉賓（Yitzhak Rabin）與阿拉法特共同簽署首份〈奧斯陸協議〉（Oslo Accord）。巴解組織最終承認以色列的生存權，以色列則承認巴解組織是巴勒斯坦人民的合法代表，並同意設立巴勒斯坦自治政府（Palestinian Authority），針對約旦河西岸與加薩

走廊進行有限的實質治理。

〈奧斯陸協議〉不僅允許約旦仿效埃及、自行跟以色列達成和平協議，還提供了一個框架協助建立能自治的巴勒斯坦國。在理想情況下，巴勒斯坦國將與安全無虞的以色列共存，以色列也能與鄰國和平相處。但事實證明，雙方各派系之間舊有傷痕未敉平，再加上容易用暴力取代妥協，導致問題難以解決。一九九五年，拉賓遭一名以色列極右派極端分子暗殺，自由派繼任總統西蒙．裴瑞斯（Shimon Peres）上任才七個月，就在提前大選中敗給右派聯合黨（Likud party）黨魁班傑明．「比比」．納坦雅胡（Benjamin “Bibi” Netanyahu），而納坦雅胡政見之一是全面吞併巴勒斯坦領土。哈瑪斯和巴勒斯坦伊斯蘭聖戰組織（Palestinian Islamic Jihad）等強硬派則不滿〈奧斯陸協議〉，開始暗中破壞巴勒斯坦人對阿拉法特與其法塔黨（Fatah party）的信任，呼籲透過武裝衝突奪回阿拉伯土地，還揚言要把以色列推入大海。

納坦雅胡在一九九九年大選中落敗後，由偏自由派艾胡德．巴瑞克（Ehud Barak）繼任，他想方設法要讓中東局勢更加和平，提出兩國共存的解決方案，影響幅度超越以色列先前任何提案。然而，阿拉法特卻要求更多讓步，談判最後在相互指責中破裂。與此同時，二○○○年九月，聯合黨黨魁艾里爾．夏隆（Ariel Sharon）率領一群以色列議員，造訪伊斯蘭教一大聖地：耶路撒冷聖殿山（Temple Mount）。此行刻意大肆宣傳，顯然是蓄意挑釁，用意是宣告以色列實際坐擁更大的領土，藉此挑戰巴瑞克的領導地位，也激怒了各地阿拉伯人。四個月後，夏隆成為以色列新任總理，在所謂的「第二次巴勒斯坦民族起義」（Second Intifada）期間當政：雙方暴力衝突持續了整整四年，抗議人士投擲石塊，當局以催淚彈和橡膠彈伺候；巴勒斯坦自殺炸彈案層出不窮，引爆地點包括以色列一家夜店外頭，以及載有老人與學童的巴士上；以色列國防軍的報復攻擊造成的死傷慘重，更不分青紅皂白地逮捕數千名巴勒斯坦人；哈瑪斯從加薩向以色列邊境城鎮發射火箭彈，而以色列則派出向美國購置的阿帕契直升機回敬，把一座座社區夷為平地。

在此期間，大約有一千名以色列人與三千名巴勒斯坦人喪生，其中包括數十名孩童。二○○五年暴力衝突稍緩時，消弭根本衝突的前景已徹底改變。小布希政府把心力放在伊拉克、阿富汗與反恐戰爭上，因而無

暇顧及中東和平問題。儘管小布希官方立場支持兩國方案，卻不願就此一問題對夏隆施壓。在公開場合，沙烏地阿拉伯等波斯灣國家繼續支持巴勒斯坦建國理念；但其行為顯示他們更在意如何限制伊朗的勢力、鏟除不利自身政權的極端分子威脅。二○○四年，阿拉法特過世，巴勒斯坦人內部出現分裂：加薩走廊由哈瑪斯控制，不久便面臨以色列的層層封鎖，而法塔黨領導的巴勒斯坦自治政府持續統治約旦河西岸，但就連部分支持者都認為其缺乏魄力又腐敗。

最重要的是，以色列對和平談判的態度變得強硬起來，部分原因是和平對於鞏固該國安全與繁榮似乎無關緊要。一九六○年代的以色列仍普遍存在於社會大眾的想像中，即人民住在集體農場（kibbutz）、基本物資都定期配給，殊不知以色列已轉變為當代經濟強國。勇敢的大衛不再被許多虎視眈眈的巨人歌利亞包圍；多虧了美國數百億美元的軍事援助，以色列軍隊如今在該地區可謂所向披靡。以色列本土的恐怖分子轟炸與攻擊幾乎全都停息，部分歸因於以色列蓋了超過四百英里的一道牆，隔開約旦河西岸的巴勒斯坦人口中心，並巧妙挑選地點設置檢查哨，以控制巴勒斯坦工人進出以色列。來自加薩走廊的火箭彈仍時常威脅著以色列邊境城鎮居民，而西岸的以色列猶太人屯墾區有時會引發多人死傷的小型衝突。然而，對於耶路撒冷或台拉維夫的大多數居民而言，生活中基本上看不到巴勒斯坦人，他們的困頓與憎恨雖令人憂心，卻遙不可及。

有鑑於這一切在我初任總統時已屬既存事實，我理應盡力維持現狀，平息以色列與巴勒斯坦派系之間新爆發的暴力衝突，便不要再蹚這攤渾水。但考量到整體的外交政策問題，我決定自己不能採取這條路線。以色列仍然是美國的重要盟友，即使威脅減少了，其依舊承受著不少恐怖襲擊，危及人民及成千上萬在那居住或旅行的美國同胞。與此同時，世界上幾乎每個國家都認為，以色列繼續占領巴勒斯坦領土違反了國際法。因此，我們的外交官發覺自己的處境尷尬，明明是我們反對的行為，卻不得不為以色列辯護。美國官員還必須加以解釋，我們質疑中國或伊朗等國的人權紀錄，卻漠視巴勒斯坦人的權利，為何不是虛偽的表現；而以色列的占領行為持續引燃阿拉伯社會的怒火，助長了整個穆斯林世界的反美情緒。

換句話說，以色列和巴勒斯坦之間的衝突削弱了美國的安全。另一方面，雙方若能透過談判達成可行的解決方案，可望加強我們的安全態勢，打擊我們的敵人，並使我們捍衛起世界各地的人權時更具公信力，毋寧是一舉數得。

老實說，以巴衝突令我內心倍感沈重。我從母親身上習得最早的道德教誨均攸關納粹大屠殺。她表示大屠殺與奴隸制度一樣是不公不義的災禍，源於世人無法或不願承認他人的人性。與我同輩的美國孩子，腦海必定烙印《出埃及記》（Exodus）的故事。就讀六年級時，我參加了猶太夏令營，對於一位輔導員描述的以色列充滿嚮往。他曾住在集體農場中——他說，人人平等、人人出力、人人可分享淑世的幸福與辛勞。高中時，我讀遍菲利普．羅斯（Philip Roth）、索爾．貝婁（Saul Bellow）與諾曼．梅勒（Norman Mailer）的作品，深深感動於過去移民努力在當時排外的美國闖出一片天。後來，我在大學研讀早期民權運動時，著迷於馬丁．布伯（Martin Buber）等猶太哲學家對金恩博士布道與著作的影響。我十分欽佩的是，猶太裔選民就各項議題都比其他族裔更為進步。而在芝加哥，我部分最堅定的友人與支持群眾都來自猶太社區。

我相信黑人與猶太人的經歷本質上有所連結——都是充滿流亡與苦難的故事，最終唯有透過對公義的共同渴望、對他人更深切的憐憫與更強烈的群體意識方能得到救贖。這讓我大力捍衛猶太人擁有自己國家的權利，但諷刺的是，這些共同價值觀也讓我無法忽視住在遭占領土地上的巴勒斯坦人，生活條件有多克難。

確實，阿拉法特許多策略令人深惡痛絕、巴勒斯坦領袖經常錯過和平的契機，而且缺乏類似哈維爾或甘地等偉人發起非暴力運動，以道德力量動搖以色列的社會輿論。然而，凡此種種都無法否認一項事實：數百萬巴勒斯坦人缺乏自決權，就連非民主國家公民享受的基本權利都沒有。一代代的巴勒斯坦人在難以溫飽、擁擠不堪的環境中長大，根本無法逃離，日常生活得看遠方充滿惡意的當局臉色，每當經過檢查哨時，都會受到面無表情、手持步槍的士兵懷疑，被要求出示身分證明文件。

但等到我就職時，大多數共和黨議員已不再佯裝關心巴勒斯坦人的遭遇。其實，絕大多數白人福音派——共和黨最牢固的票倉——相信以

色列的建國與擴張實現了上帝對亞伯拉罕的承諾，也預告了最終基督的再臨。而在民主黨內，即使是堅定的進步派也不想輸給共和黨，寧願支持以色列，尤其因為許多民主黨議員本身就是猶太人，或代表著為數眾多的猶太選民。

此外，兩黨成員都生怕惹惱「美以公共事務委員會」（AIPAC）。AIPAC是勢力龐大的跨黨派遊說組織，致力於確保美國對以色列的強力支持，影響力幾乎可以遍及美國每個國會選區。華府每位政治人物——包括我在內——主要支持者與捐款人都不乏AIPAC成員。過去，該組織對中東和平問題的看法不一，但要求那些尋求其認可的國家，表態支持美國持續援助以色列、反對聯合國等國際機構孤立或譴責以色列。然而，隨著以色列政壇走向右傾，AIPAC成員與主席的政治取向也開始右傾，愈發積極主張美國與以色列政府應該親密無間，罔顧以色列有時採取的行動違反美國政策。凡是大聲抨擊以色列政策的人士，就可能被貼上「反以色列」（或反猶太人）的標籤，並在下次選舉中面對金援充沛的對手。

我在競選總統期間，也吃過類似的苦頭。猶太支持群眾回報，他們得在各自會堂與電子郵件中，反駁我不夠支持、甚至敵視以色列的指控。他們認為，這些流言蜚語並非源自我所採取的特定立場（我與其他候選人的立場相同，都表態支持兩國方案、反對以色列屯墾區），而是歸因於我對巴勒斯坦人民表達關切、結識部分批評以色列政策的人士，包括社運分子暨中東學者拉希德．哈利迪（Rashid Khalidi），另外正如班恩所說：「您是有著穆斯林名字的黑人，又與路易斯．法拉堪住在相同社區，還去過賴特牧師的教堂。」在選舉當日，我獲得超過七成的猶太人選票，但許多AIPAC董事仍對我持觀望態度，認為我並不專一：阿克塞一位朋友說得漂亮，這些人覺得我對於以色列的支持難以令人感受到「kishkes」，即意第緒語的「真心」。



拉姆曾在二○○九年警告我：「美國總統與以色列總理來自不同的政治背景，您就無法推動和平的進程。」在聯合黨勉強組成右傾聯合政府

之後，我們便一再討論最近納坦雅胡重新擔任以色列總理一事。儘管贏得的席位比主要對手——中間派的前進黨來得少。拉姆曾在以色列軍隊中擔任志工，也在柯林頓進行奧斯陸談判時坐在第一排，他也同意我們應該重啟以巴和談，以避免情況更加惡化。但他並不樂觀——我跟納坦雅胡與巴勒斯坦自治政府主席馬哈茂德．阿巴斯相處時間愈長，我就愈能理解其中原因。

納坦雅胡身材像防守線後衛，下顎方正、五官寬闊，白髮梳來遮禿。他生性聰明、機伶又強硬，操著一口流利的希伯來語和英語，極具溝通天賦（他出生在以色列，但成長時期是在費城度過，他開口優雅的男中音，仍略帶費城口音）。他的家族有深厚的猶太復國運動淵源：祖父是猶太教拉比，一九二○年從波蘭移居到由英國統治的巴勒斯坦；他的父親是歷史系教授，以探討西班牙宗教大審判（Spanish Inquisition）期間猶太人所受迫害的著述聞名，後來領導該運動更激進派系，協助以色列建國。雖然納坦雅胡在世俗家庭中長大，卻繼承了父親對保衛以色列的奉獻精神。他曾是以色列國防軍特種部隊成員，參加過一九七三年的贖罪日戰爭（Yom Kippur War），他哥哥在一九七六年恩德培（Entebbe）突襲行動中英勇犧牲——在那次行動中，以色列突擊隊從劫持法航（Air France）班機的巴勒斯坦恐怖分子手中，救出了一百零二名乘客。

納坦雅胡是否也繼承了父親對阿拉伯人毫不掩飾的敵意（「阿拉伯人本質就有衝突傾向，本質上就是敵人，其性格無法達成妥協或協議」）就更難說了。可以肯定的是，他的政治性格完全奠基於其堅毅的形象，主張猶太人禁不起虛情假意——其生活於艱苦的街坊，因此不得不自立自強。正是因為這項理念，他便與AIPAC鷹派成員、共和黨官員和富裕美國右翼分子同一陣線。只要符合他的目的，納坦雅胡可以散發魅力，或至少相當殷勤。舉例來說，我當選美國參議員後不久，他便不辭辛勞地到芝加哥機場候機室來見我，大加讚賞我在伊利諾州議會支持一項無足輕重的親以色列法案。但他把自己視為守護猶太人免於災禍的大將，因此凡是能持續讓自己大權在握的事，他都可以加以辯護，加上他又熟悉美國政治與媒體，有信心能抗衡我率領的民主黨政府所欲施加的任何壓力。

我與納坦雅胡最初的討論——無論是雙方通電話或他來華府訪問——都進行得很順利，只是我們的世界觀截然不同。他最有興趣談論伊朗，也認為伊朗是以色列最大的國安威脅。我們同意要相互配合，防止德黑蘭當局獲得核武。但我提議與巴勒斯坦重啟和平談判時，他卻擺明了無法承諾。

納坦雅胡說：「我要向你們保證，以色列也想要和平。但是真正的和平必須滿足以色列的安全需求。」他明確向我表示，他認為阿巴斯可能不願意或不能夠合作，這點他也在公開場合強調。

我理解他的意思。若納坦雅胡不願參與和平談判是源於以色列國力不斷增強，那巴勒斯坦總統阿巴斯拒絕和談就完全是因為政治的軟弱。阿巴斯白髮飄飄，蓄著八字鬍，舉止溫和，動作謹慎，幫助阿拉法特成立了法塔黨，後來成為巴解組織的主要政黨。他的政治生涯多半在阿拉法特這位更具領袖魅力的主席陰影下，處理外交行政工作。阿拉法特死後，他一直是美國與以色列領導巴勒斯坦的首選，主要是因為他明確承認以色列，長期揚棄暴力手段。但他天生行事謹慎，又願意跟以色列國安機構合作（更不用說他政府內部腐敗的報導了），損及他在巴勒斯坦社會的聲譽。由於已在二○○六年選舉將加薩走廊控制權拱手讓給哈瑪斯，因此他認為不值得冒險與以色列進行和平談判——除非有實質的讓步供其當作政治擋箭牌。

當務之急是說服納坦雅胡與阿巴斯重返談判桌。我憑著一群才華洋溢的外交官思索解方：首先是希拉蕊，她對這些問題瞭若指掌，而且已與該地區許多要角打好關係。為了凸顯我對此問題的高度重視，我任命前參議院多數黨領袖喬治．米歇爾（George Mitchell）接任中東和平特使。米歇爾是老派的政治人物，充滿衝勁，作風務實，操著一口濃厚的緬因州口音。他促成了一九九八年〈耶穌受難日協議〉（Good Friday Agreement），終結北愛爾蘭天主教徒與新教徒間長達數十年的衝突，充分展現個人和平斡旋技巧。

我們首先呼籲以色列暫時停止在約旦河西岸建設新屯墾區，這是雙方之間一項重要癥結，以便談判能好好進行。屯墾區建設一度僅限於教徒的小型據點，但久而久之，已跟政府政策並無二致。二○○九年，大約有三十萬名以色列屯墾居民生活在以色列認可的邊界外。與此同時，開

發商繼續在約旦河西岸與東耶路撒冷及其周邊地區，修建乾乾淨淨的住宅區。東耶路撒冷的土地爭議不斷，居民主要是阿拉伯人，巴勒斯坦人希望有朝一日能打造成首都。這一切都是在政治人物的支持下所完成，他們或與屯墾運動有著相同的宗教信仰，要不就看到迎合屯墾的政治利益，抑或單純有意緩解以色列的住宅短缺。對巴勒斯坦人而言，屯墾區爆炸式成長無異於眼看自身家園被緩慢地吞併，象徵巴勒斯坦自治政府的無能。

我們曉得，納坦雅胡很可能不會接受暫停屯墾的提案。屯墾區居民已成為一股不容小覷的政治力量，也在納坦雅胡的聯合政府中占有一席之地。另外，納坦雅胡肯定會表達不滿，指出我們向巴勒斯坦當局要求的善意舉動——即阿巴斯與巴勒斯坦自治政府採取具體步驟終結西岸中的煽動行為——實在難以量化。但有鑑於以巴雙方的權力不對稱——畢竟阿巴斯能給以色列的好處，以色列都早已自行奪取——我認為理應要求強勢的一方率先朝和平的方向跨出一大步。

一如所料，納坦雅胡起初對我們凍結屯墾區的提案極度感冒，其華府盟友不久便公開指責我們削弱美伊聯盟。白宮電話開始響個不停，國安團隊成員接起來自四面八方的電話，包括記者、美國猶太組織領袖、知名支持人士、國會議員等等，全都納悶為何我們專挑以色列麻煩，找屯墾區開刀，明明眾人皆知巴勒斯坦的暴力行為才是通往和平的障礙。某天下午開會時，班恩神色匆匆地趕到，臉上堆滿愁容，因為剛剛半個多小時都在與一位心急如焚的自由派民主黨眾議員講電話。

「我還以為他反對屯墾區。」我說。

「是沒錯，」班恩說，「但是他也反對我們採取行動去阻撓屯墾。」

二○○九年充斥著諸如此類的壓力，還有外界不時質疑我的「真心」。我們會定期邀請猶太組織領袖或國會議員到白宮，與我和執政團隊開會，我們才能當面安撫他們，保證我們對以色列安全和美伊關係的承諾必定不變。這項論述其實不難建構，儘管我與納坦雅胡對凍結屯墾區的意見分歧，我先前已實現既定承諾，全面加強美伊軍事合作，採取步驟來反制伊朗威脅，出資協助興建「鐵穹」（Iron Dome）防禦系統，好讓以色列擊落來自加薩走廊或黎巴嫩境內真主黨據點的敘利亞製

火箭彈。然而，納坦雅胡所策動的異議恐會吞噬我們的時間，讓我們疲於招架，同時提醒了我一件事：與以色列總理（即使主導脆弱的聯合政府）在政策上有所分歧固然正常，可是得付出龐大的政治代價，這在我與英國、德國、法國、日本、加拿大等其他親近盟友來往時完全毋需擔心。

但二○○九年六月初，我在開羅發表演說後不久，納坦雅胡開啟了通往進展的大門，自行發表演說回應，首次宣布有條件支持兩國解決方案。經過數個月的角力，他與阿巴斯終於同意與我共同面對面討論，當時他們剛好都出席九月底聯合國大會的年度元首會議。兩人對彼此彬彬有禮（納坦雅胡侃侃而談，舉手投足無比自在，阿巴斯除了偶爾點頭外，基本上面無表情），但我敦促兩人為了和平承擔部分風險時，他們似乎都無動於衷。兩個月後，納坦雅胡同意在西岸暫停發放新屯墾區許可證，為期十個月，但嚴詞拒絕把凍結令擴大到東耶路撒冷的屯墾區。

我內心萌生對納坦雅胡讓步的樂觀一下就消失了。納坦雅胡剛宣布完凍結令，阿巴斯就斥為毫無意義，不滿東耶路撒冷遭到排除，而且已批准的屯墾區仍在快速施工。他堅稱，若沒有完全凍結屯墾，就不會參加任何談判。其他阿拉伯領袖迅速呼應這類觀點，部分是因為半島電視台（Al Jazeera）推波助瀾。半島電視台是卡達（Qatari）掌控的媒體，已成為該地區主要新聞來源，以煽動阿拉伯人的怒火而建立起知名度，掌握演算法之精準程度，如同福克斯新聞巧妙操弄美國保守派白人選民。

二○一○年三月，情勢才變得更加詭譎。拜登在以色列進行親善訪問時，以色列內政部宣布發行許可證，以在東耶路撒冷建造一千六百座全新住宅。雖然納坦雅胡堅持認為他與許可證發行的時間點無關，但此舉坐實了巴勒斯坦居民的看法：凍結屯墾區根本是幌子，而且美國政府對此知情。我請希拉蕊打電話給納坦雅胡，轉達我的不滿，重申我們的建議，即希望以色列多加收斂，勿一味擴大屯墾區。當月稍晚，他在華府舉行的AIPAC年會上做出回應，還在如雷般的掌聲中宣告：「耶路撒冷不是屯墾區，而是我們的首都。」

隔天，我與納坦雅胡在白宮坐下來開會。我對日益緊張的局勢輕描淡寫，接受了他們的謊言，即宣布發行許可證只是誤會。對談最後遠遠

超過了預定時間。由於我後續還有行程，而納坦雅胡也還有數件事要說明，我便建議我們稍做暫停，一小時後再繼續對談，同時安排對方代表團在羅斯福廳重新集合。他說自己樂於等待，第二次開會之後，我們在友好的氣氛中結束傍晚的會晤，前後長達兩個多小時。然而隔天，拉姆衝進辦公室，說部分媒體報導我讓納坦雅胡等是刻意怠慢，導致有人指責我因個人恩怨損及至關重要的美以關係。

我難得有一次罵得比拉姆還凶。

回首往事，我有時會思考一個老問題，個別領袖的特質在歷史洪流中有多大影響——我們這些掌權者是否僅是無情時代浪潮的載體，抑或至少能開創部分的未來事物。我納悶的是，我們的不安全感、希望夢想、童年創傷或陌生善舉的記憶，是否與科技變革或社經趨勢同樣具有強大力量。我也很好奇希拉蕊或麥肯當上總統，是否會增進雙方的信任，若以色列總理並非納坦雅胡，或阿巴斯的年紀更輕、更想留下貢獻而非害怕批評，事態是否會有不同的走向。

我只曉得，儘管希拉蕊和米歇爾花了大把時間進行穿梭外交，我們的和談計畫卻毫無進展，直到二○二○年八月底，即屯墾區動工暫停到期前一個月，多虧埃及總統胡斯尼．穆巴拉克和約旦國王阿布杜拉二世的斡旋，阿巴斯終於同意直接會談。然而，他出席的條件是以色列願意維持凍結屯墾區——但他過去九個月來明明一再斥責此舉毫無用處。

由於時間緊迫，因此我們安排納坦雅胡、阿巴斯、穆巴拉克與阿布杜拉跟我共同出席九月一日多場會議並參加白宮私人晚宴，藉此推動會談。這天主要是儀式性質，敲定協議的艱難工作則託付給希拉蕊、米歇爾與談判團隊。不過，我們還是把場子打理得有聲有色，包括媒體拍照、記者會、各式宣傳噱頭，而四位元首之間的氣氛相當熱絡又融洽。我至今仍保留著一張照片：我們五人看著穆巴拉克總統的手錶，確認太陽是否已下山，因為當時是穆斯林齋戒月（Ramadan），我們得確認開齋才能安排賓客入座吃飯。

在白宮老家宴廳柔和燈光下，我們每人輪流描述自己對未來的憧憬。我們聊到比金和沙達特、拉賓和約旦國王胡笙（Hussein bin Talal）等過去政治人物，運用勇氣和智慧敉平過去的分裂；我們談到無止境衝突的代價、許多父親再也回不了家、母親白髮人送黑髮人等等。

在外人看來，這似乎是充滿希望的時刻，象徵嶄新的開始。

然而晚宴結束後，各領袖都回到了各自的飯店，我坐在條約廳瀏覽隔天的簡報時，不禁隱約感到不安。無論是演說、閒聊與輕鬆的熟悉感，一切都讓人感覺太自在了，幾乎是行禮如儀，四位領袖可能都經歷過數十次了，只為了安撫眼前這位認為局勢有轉圜餘地的新任美國總統。我想像著他們握手完的情景，猶如演員在後台脫下戲服、卸掉妝容，回到各自熟悉的世界——在這個世界中，納坦雅胡可以把戰亂歸咎於阿巴斯的軟弱，同時又竭盡全力讓他軟弱下去；阿巴斯可以公開指控以色列犯下戰爭罪行，同時又悄悄地與以色列人談商業合約，而阿拉伯國家元首可以哀嘆遭占領的巴勒斯坦人所遭受的不公不義，但自己國內維安部隊卻無情鏟除可能威脅到他們權力的異議與不滿人士。我想到加薩走廊、以色列屯墾區、開羅與安曼街角的許多孩子，恐將繼續在暴力、脅迫、恐懼與仇恨的滋養中長大，因為我所會晤的領袖當中，沒有人打從心底相信有其他辦法。

這就是他們口中「沒有幻想的世界」。

以色列與巴勒斯坦最終只進行了兩次直接和平談判：一次在華府，即我們白宮晚宴的隔天，另一次是十二天後的雙邊會談，穆巴拉克在埃及度假勝地夏姆錫克（Sharm el Sheikh）接待談判代表，接著眾人移駕納坦雅胡位於耶路撒冷的官邸。希拉蕊和米歇爾回報時表示，這些會談均有觸及實質內容，美國向雙方祭出誘因，包括豐厚的援助計畫，還考慮提前釋放喬納森．波拉德（Jonathan Pollard）這名擔任以色列間諜的美國人，他是許多右傾以色列人眼中的英雄。

但一切都無濟於事。以色列人拒絕延長屯墾區的凍結期限；巴勒斯坦人退出了談判。二○一○年十二月，阿巴斯揚言要前往聯合國敦促其承認巴勒斯坦國——還說會向國際刑事法院（International Criminal Court）控告以色列在加薩犯下戰爭罪行；納坦雅胡則揚言不會讓巴勒斯坦自治政府有好日子過。米歇爾則從宏觀角度看待此事，提醒我當初在終結北愛爾蘭衝突的談判中，「我們得忍受七百個壞日子，只有一個好日子」。儘管如此，至少在短期內，達成和平協議的時機已然消失。

接下來數個月，我經常想起自己跟阿巴斯、阿拉法特、穆巴拉克和阿布杜拉國王的晚宴，其中反映的荒謬，以及眾領袖決心的缺乏。事實

證明，堅稱中東舊秩序會無限期地延續下去，認為絕望的孩子絕不會反撲既得利益者，才是最大的幻想。



在白宮內，我們經常討論北非與中東長期面臨的難題。由於石油國家未能實踐經濟多元化，我們便思考起這些國家石油營收枯竭後，可能面臨何種後果；我們哀嘆著該地婦女生活所受限制——導致她們無法上學、工作甚至開車；我們還發覺該地經濟成長停滯不前，對阿拉伯國家年輕一輩影響尤其巨大。大約六○%的人口都三十歲以下，失業率卻是其他國家的兩倍。

最重要的是，我們憂心幾乎每個阿拉伯政府都有專制與鎮壓的本質——不僅僅是缺乏真正的民主，而且掌權者似乎完全不對自己所統治的人民負責。儘管各國國情不同，但這些元首大都採取老手法來維繫權力，包括箝制政治參與與言論、透過警察或國內維安機構進行恐嚇與監控、失能的司法系統、缺乏法律正當程序保護、操弄（或不舉辦）選舉、軍隊積習難改、媒體審查嚴重且貪污猖獗。許多政權已存在了數十年，由民族主義口號、共同宗教信仰、部落關係、家族情誼與恩庇制度所維繫。光是扼殺異議與慣性使然，就可能足以維繫專制政權。儘管我們的情報機構主要任務是追蹤恐怖分子網絡的行動，外交人員也無法時時關注「阿拉伯街頭」的動向，但我們可以看出一般阿拉伯人的不滿情緒不斷升溫的徵兆——若缺乏合法管道宣泄挫折感，可能就會釀成災禍。我以總統身分首次訪問完該地區後，便跟丹尼斯說：「總有一天會有事情在當地爆發。」

有此認知後，又該如何應對？這就是問題所在。至少半世紀以來，美國的中東政策向來狹隘地集中於維持局勢穩定、防止我們的石油供應中斷，同時阻止敵對勢力（早期是蘇聯，後來是伊朗）擴大影響力。九一一事件後，反恐成為核心議題。在追求每項目標的過程中，我們曾與獨裁者結盟，畢竟他們的行為容易預測而且口風很緊。他們提供據點給我們建立軍事基地，在反恐上通力合作，他們當然也和美國企業有很多生意往來。我們在該地區大部分的國安機制都仰賴他們的合作，而且時

常與他們的國安機制緊緊相依。每隔一段時間，五角大廈或中情局就會發布報告，建議美國在與中東盟友打交道時，更加關注人權與治理問題。但隨後沙烏地阿拉伯可能就提供了重要的線索，成功阻止一個爆裂物被運上美國貨機，或我們在巴林（Bahrain）的軍事基地發揮作用，有助管控與伊朗在霍爾木茲海峽（Strait of Hormuz）的衝突。於是，那些報告只能進到抽屜底部。歷史上，美國政府對於民粹起義推翻盟友的可能情況，向來採取聽天由命的態度。當然，這確實有可能發生，就像強烈颶風會侵襲墨西哥灣沿岸，或大地震可能會重創加州；但由於我們無法準確地指出發生的時間或地點，也沒有辦法加以阻止，唯一良方就是擬定應急計畫，並做好準備管控災禍後續影響。

我總期許自己的執政團隊能不受這種宿命論擺布。我會運用訪談和公開談話的機會，以開羅演說內容為基礎，敦促中東各國政府聽取公民要求改革的呼聲。在與阿拉伯國家元首的會晤中，我的團隊經常把人權問題納入議程。國務院在幕後辛勞奔走，設法保護記者、釋放異議人士、擴大公民參與的空間。

然而，美國鮮少公開斥責埃及或沙烏地阿拉伯等盟友侵犯人權。考量我們對伊拉克、蓋達組織與伊朗的擔憂，更甭提以色列的安全需求，牽涉太多利害關係，無法冒著破壞邦誼的風險。我告訴自己，接受這類現實主義是分內之事。只不過每隔一段時間，我的辦公桌上就會出現女權人士在利雅德被捕的新聞，或我會讀到國際人權組織員工在開羅監獄受盡折磨的消息，讓我久久無法忘懷。我知道自己的執政團隊絕不可能把中東變成民主的綠洲，但我深信我們有能力也應該付出更多努力，加速朝這個目標前進。

在我正好經歷類似的情緒，才得以挪出時間與莎曼莎．鮑爾共進一次難得的午餐。

我還是參議員時就認識了莎曼莎，先前我讀了她獲頒普立茲獎的著作《來自地獄的問題：美國與種族滅絕時代》（*A Problem from Hell: America and the Age of Genocide*），字裡行間充滿熱情，以縝密的論述探討美國對於種族滅絕敷衍的回應，指出全球需要更強大的領導，方能避免大規模暴行發生。她當時在哈佛任教，我主動聯絡，邀請她下回在華府時共進晚餐交流想法，她立即接受邀約。她當時三十多歲，比我想

像得還要年輕，身材高瘦，一頭紅髮，臉帶雀斑且睫毛濃密，還有雙憂傷的大眼，笑起來眼角皺在一起。她也很有主見，九歲時便與愛爾蘭裔的母親移民到美國；她在高中時打過籃球，畢業自耶魯大學，後來當起自由記者，報導過波士尼亞戰爭。她在波士尼亞親眼目睹了屠殺與種族清洗，這些經歷促使她攻讀法律學位，希望有工具能多少矯治這世界的瘋狂。那天晚上，她詳盡列舉了她口中務必要改正的美國外交政策錯誤後，我建議她走出象牙塔，與我共事一段時間。

接下來數年，我們時不時會繼續那天晚餐展開的對話。莎曼莎以外交政策研究員的身分加入我在參議院的幕僚團隊，就當時達富爾發生的種族滅絕等問題提供建議。我在競選總統期間，她也參與輔選，期間遇到未來的丈夫，即我友人暨日後的法規事務大將凱斯．桑斯坦，成為我們外交政策的重要推手（但後來因為她自認身處非公開場合，在一位記者面前脫口說希拉蕊「沒人性」（a monster），我不得不暫時讓她坐冷板凳，把她從競選活動中除名）。大選後，我聘請她出任國家安全委員會資深職缺，工作雖然在鎂光燈外，但表現得極為優異，包括擬定一項全球性的倡議，藉此提高政府透明度、減少世界各國的貪瀆情況。

莎曼莎是我在白宮數一數二密切的戰友。她和班恩一樣，喚起了我自年輕就懷抱的理想，那部分仍深藏於內心，未因犬儒心態、冷酷的算計或包裝成智慧的拘謹而改變。我猜想正是因為她了解我的那一面，也明白如何觸動我的心弦，所以有時實在逼得我很不好受。我們其實每天見不太到面，但這也是個問題；每次莎曼莎抓到我行程的空檔，就覺得有義務提醒我每項尚未平反的冤屈（我都會問：「說吧，我們最近又背棄了什麼理想呢？」）。舉例來說，在亞美尼亞種族大屠殺紀念日，我沒有明確指出二十世紀初突厥人（譯按：即今土耳其人）屠殺亞美尼亞人的種族滅絕事件（她那本書一大中心論點，就是要明確毫不避諱地使用「種族滅絕」〔genocide〕一詞），讓她受到很大打擊。我其實有充分的理由不對此聲明：土耳其人對此議題極易動怒，而我當時正與艾爾多安總統針對美國自伊拉克撤軍一事進行敏感的談判——但她還是讓我覺得自己好像壞人。儘管莎曼莎的堅持令人氣惱，但我不時需要她的熱情與正直，這既能用來衡量我個人的良心，也是因為她經常提出具體又有創意的建議，協助因應政府內部沒人花足夠時間思考的棘手問題。

我們二○一○年五月的午餐就是絕佳例子。莎曼莎當天一出現，就準備好談論中東問題了。她主要質疑美國為何尚未正式抗議埃及政府把「緊急狀態法」（emergency law）延長兩年；自從穆巴拉克一九八一年當選總統以來，就一直實施該條法律。她說：「我能理解對於埃及事務，我們有策略上的考量，但是難道沒有人停下來想想，這項策略本身是好是壞嗎？」

我告訴她，其實我思考過此事。我自己並不欣賞穆巴拉克，但最後做出的判斷是，發布單次聲明批評實施了近三十年的法條，並不會有太大效用。我說：「美國政府就像一艘遠洋定期船，不是一艘快艇。如果我們想要改變在該地區的做事方法，就需要擬定長期策略。我們必須獲得五角大廈和情報部門的支持，我們也必須調整策略，給該地區的盟友一些時間來適應。」

「現在有人在做這件事嗎？」莎曼莎說，「我的意思是，有人在擬定策略嗎？」

我面帶微笑，看到她的腦袋快速動了起來。

不久後，莎曼莎與國安會三位同事——丹尼斯．羅斯（Dennis Ross）、蓋爾．史密斯（Gayle Smith）與傑瑞米．溫斯坦（Jeremy Weinstein）——交給我一份〈總統研究指令〉（Presidential Study Directive）草案，指出美國從中東與北非的穩定獲利，卻因為一味支持專制政權而遭拖累。到了八月，我利用該指令指示國務院、五角大廈、中情局等政府機構，研究美國可採取哪些方法，鼓勵該地區進行有意義的政治與經濟改革，促使各國更能接納開放政府的原則，從而避免不穩定伴隨著暴力、混亂與難以預測的結果。國安會團隊著手與政府各部門的中東專家進行雙週會議，擬定具體想法來調整美國的政策方向。

一如所料，許多與他們交談的資深外交官和專家，對於美國政策需要改變都抱持懷疑的態度。他們認為，儘管部分阿拉伯盟友惡名昭彰，但現狀符合美國核心利益——假如由偏民粹的政府取而代之，美國利益可能就難以獲得保障。不過時間一久，該團隊敲定一套清楚的原則，用來當作調整策略的指南。根據新出爐的計畫，美國各個政府機構官員將口徑一致，傳達改革有其必要，同時為各國政治與公民生活的自由化提出具體建議，並祭出一連串誘因來鼓勵各國採納這些建議。到了十二月

中旬，詳述該策略的文件已準備就緒，就待我的批准，雖然我明白這不會一夕之間改變中東地區，但依然感到振奮，因為這代表我們開始把美國外交政策體系推往正確的方向。

但願時機再恰當一點就好了。



同月在北非國家突尼西亞，有名貧困的水果小販在當地政府大樓外自焚，象徵走投無路的抗議，也是對貪腐政府無視其需求的憤怒回應。從各方面來看，二十六歲的穆罕默德．布瓦吉吉（Mohamed Bouazizi）並非社運人士，平時也不太關心政治。他同輩突尼西亞人都在停滯不前的經濟中長大，受到獨裁者班．阿里（Zine el-Abidine Ben Ali）的壓迫。他多次受到市政稽查員騷擾，想出席法庭聽證會卻遭拒，實在忍無可忍。據旁觀者表示，布瓦吉吉自焚那一刻，聲嘶力竭地呼喊——沒有特定對象，而是向周圍所有人控訴——「這樣要我怎麼討生活？」

數天內，這位水果小販的痛苦掀起了全國的反政府示威，最終逼得班．阿里逃往沙烏地阿拉伯。與此同時，年輕人發起的這類抗議活動開始遍地開花，舉凡阿爾及利亞、葉門、約旦與阿曼都出現示威，即日後所稱「阿拉伯之春」的首道曙光。

當我準備一月二十五日發表的國情咨文時，團隊討論我應該對在中東和北非幾乎以飛速發生的事件評論多少。由於公開抗議已有效將突尼斯獨裁者趕下台，整個地區的人們似乎受到鼓舞，並對可能有更大範圍改革充滿希望。但是，局勢的複雜性令人生畏，很難保證結果會是好的。最後，我們在演說中加了簡單明瞭的一行：

「今天晚上，我們要明確表示：美利堅合眾國與突尼西亞人民站在一起，也支持所有人追求民主的渴望。」

從美國的觀點來看，最重大的情勢發展出現在埃及。埃及青年組織、社運人士、左翼反對黨、知名作家與藝術家組成的聯盟號召全國舉行大規模示威行動，抗議穆巴拉克總統的政權。在我發表國情咨文當天，將近五萬名埃及人湧入開羅市中心的解放廣場（Tahrir Square），

要求終結國家緊急狀態法、警察暴行與參政自由的限制，而埃及全國各地也湧現數千人參與類似的抗議活動。警方企圖用警棍、水砲、橡膠彈與催淚瓦斯驅散人群，而穆巴拉克政府不僅發布正式的抗議禁令，還封鎖Facebook、YouTube與Twitter，以阻礙示威者集會或與外界聯繫的能力。接下來幾天幾夜，解放廣場儼然像永久的營地，大批埃及人民群起反抗自己的總統，爭取「麵包、自由與尊嚴」。

這正是我的總統研究指令設法避免的場景：美國政府忽然裡外不是人：一邊是壓迫人民但可靠的盟友，另一邊是疾呼改革的民眾在表達我們自稱代表的民主理想。令人吃驚的是，穆巴拉克本人似乎對周圍的示威視而不見。就在一週前，我才與他通過電話，他既大力協助又知無不答，我們討論著如何把以色列與巴勒斯坦勸哄回談判桌，以及其政府呼籲各方團結一致，以應對穆斯林極端分子轟炸亞歷山卓科普特基督教（Coptic Christian）教堂一案。但我一提到突尼西亞爆發的抗議可能蔓延到埃及時，穆巴拉克卻不以為然，直接說「埃及不是突尼西亞」。他向我保證，反政府示威活動不久便會平息。聽著他的聲音，我想像著他身處我們初次見面的總統皇宮，坐在隱祕又華麗的房間中——窗簾已拉起，他驕傲地坐在高背椅上，數名幕僚做著筆記或單純看戲，隨時聽候差遣。我心想，他平時的生活隔絕於世，只看到自己想看的事物、聽到自己想聽的東西——這一切實在不是好現象。

來自解放廣場的新聞畫面卻帶給我不同的回憶。最初幾天人群似乎是清一色沒宗教色彩的年輕人，類似我在開羅演講時聽眾多半是學生與社運人士。接受採訪時，他們表現得深思熟慮，見多識廣，堅持對非暴力的承諾，以及渴望多元民主、法治以及能提供就業機會、提高生活水準的現代創新經濟。他們展現了個人理想，勇於挑戰壓迫的社會秩序，宛如過去共同推倒柏林圍牆或站在天安門廣場坦克前年輕人的翻版，也無異於當初幫助我當選總統的年輕人。

「假如我是二十多歲的埃及人，」我告訴班恩，「八成也會跟他們一起走上街頭。」

當然，我不是二十多歲的埃及人，而是美國總統。雖然這些年輕人深具說服力，但我不得不提醒自己，他們與那些同樣在抗議前線的大學教授、維權人士、反對黨黨員和工會成員都只占埃及人口一小部分。假

使穆巴拉克下台，突然出現權力真空，他們並非最可能取而代之的人。穆巴拉克獨裁統治的一大悲劇，便是難以發展出特定體制與傳統，幫助埃及順利過渡到民主，例如實力強大的政黨、獨立的司法與媒體、公正的選務人員、多元的公民組織、有效能的公務員制度以及對弱勢族群權利的尊重。埃及社會中，除了軍方的角色根深柢固、據稱掌握了大量經濟命脈之外，最為強大又最具凝聚力的當屬穆斯林兄弟會，這是以遜尼派為主的伊斯蘭組織，成立宗旨是確保埃及以至整個阿拉伯世界由伊斯蘭教法治理。穆斯林兄弟會投入基層工作，又從事慈善事業濟貧（儘管穆巴拉克曾明令禁止），因此兄弟會擁有大量成員。該組織也採取政治參與而非暴力行徑來達成目標，凡是公平自由的選舉中，其所支持的候選人都勝券在握。然而，該地區許多政府仍將穆斯林兄弟會視為從事顛覆活動的危險威脅，而該組織的基本教義觀讓其難以成為多元民主的守護者，也可能替美埃關係帶來問題。

而解放廣場上的示威活動持續擴大，示威者與警察之間的暴力衝突也一再上演。穆巴拉克顯然大夢初醒，一月二十八日在埃及電視上宣布要重組內閣，但沒有任何跡象顯示他打算回應大幅改革的要求。我深信問題不會自動消失，便向國安團隊諮詢，設法提出有效的方案。團隊內部存在分歧，幾乎是按世代劃分。老喬、希拉蕊、蓋茲和潘內達等較年長資深的成員建議謹慎行事，他們都與穆巴拉克認識並合作多年，強調其政府長期以來發揮的作用，包括維護以埃和平、打擊恐怖主義以及就其他區域問題與美國合作。雖然他們也坦承需要向這位埃及元首施加改革壓力，但也提醒難以預測接班人的身分與作風。相較之下，莎曼莎、班恩、丹尼斯、蘇珊．萊斯和老喬國安顧問東尼．布林肯（Tony Blinken）都深信，穆巴拉克早已失去在埃及人民眼中的正當地位，再也無法挽回民心。他們認為，與其倚靠瀕臨崩潰的腐敗專制政權（並且看來正在批准提高對抗議者的武力鎮壓），美國政府不如與改革力量站在同一陣線，不僅是精明的策略也合乎道德。

我和年輕幕僚一樣懷抱希望，也能同理年長幕僚的憂慮。依我判斷，想要獲得正向成果，最好是看我們能否說服穆巴拉克接受一連串實質改革，包括終結緊急狀態法、恢復政治與新聞自由、確定日期來舉辦自由又公正的全國選舉。正如希拉蕊所言，這類「有序過渡期」才能給

予充分時間，讓反對黨與潛在候選人累積支持度，同時認真制定執政計畫。如此一來，穆巴拉克也能以政治大老的身分退休，這樣或許有助於減輕當地民眾的不良觀感，即我們一見苗頭不對就拋棄長期盟友。

想也知道，要說服腹背受敵的年邁專制君主展開退休生活，即使符合他個人利益，仍是一件難以拿捏的差事。戰情室的討論結束後，我又打電話給穆巴拉克，建議他提出一套更為大膽的改革。他的態度立即變得咄咄逼人，說示威群眾都是穆斯林兄弟會的成員，再次堅稱局勢不久會恢復正常。不過，他也答應讓我派一位特使——曾在一九八○年代末擔任美國駐埃及大使的法蘭克．威斯納（Frank Wisner）——前往開羅進行更廣泛的私下磋商。

由威斯納直接面對面向埃及總統建言是希拉蕊的主意，我認為此舉很有道理。威斯納出身美國外交政策世家，他父親在中情局成立初期位居要職，他自己也熟識穆巴拉克，深獲其信任。同時，我也明白威斯納與穆巴拉克的歷史淵源，加上他老派的外交手腕，可能讓他評估改革前景時抱持保守態度。他出發之前，我明確在電話上指示他要「大膽一點」。我希望他能促使穆巴拉克宣布自己會新一輪選舉後下台——期盼這番確切的大動作，足以讓抗議群眾相信改變即將成真。

我們等待威斯納任務的成果時，媒體愈發關注我的執政團隊對此危機的反應——更精確而言，關注美國站在哪一邊。當時，我們僅發布了籠統的公開聲明，設法為自己爭取時間。但許多華府記者顯然認為年輕人抗議的理念說服力十足，開始逼問吉布斯為何我們未明確與民主的力量同一陣線。與此同時，該地區外國元首則納悶為何我們不更加大力相挺穆巴拉克。比比．納坦雅胡主張當務之急是維護埃及的秩序與穩定，他說否則「那裡轉眼間就會變成伊朗」。沙烏地阿拉伯國王阿布杜拉更是緊張，該地區抗議活動蔓延開來，不啻威脅到長期壓制國內異議的世襲君王。他還認為，埃及的抗議群眾其實並非替自己發聲。他列舉有四個派系隱身示威者背後：穆斯林兄弟會、真主黨、蓋達組織及哈瑪斯。

這些領袖的分析都經不起檢驗。遜尼派占埃及人的絕大多數（穆斯林兄弟會所有成員亦然），很難說是受到什葉派為主的伊朗與真主黨影響，也絕對沒有證據顯示蓋達組織或哈瑪斯在幕後主導示威活動。但即使是該地區較有改革意識的年輕領袖，像是約旦國王阿布杜拉，依然擔

心一波波抗議最後會吞噬自己的國家。雖然他們運用的外交詞彙老練世故，但顯然期盼美國能像比比所言選擇「穩定」、拒絕「亂象」。

到了一月三十一日，埃及軍隊坦克已駐守在開羅上下，當局也封鎖了開羅一切網路服務，而抗議群眾正打算隔天要進行全國罷工。威斯納與穆巴拉克的會談細節送達：穆巴拉克會公開承諾不再競選連任，但並未暫停緊急狀態法或同意支持和平移交權力。該報告只是擴大了國安團隊的分裂：資深幕僚把穆巴拉克的讓步視為值得繼續合作的理由，而年輕幕僚則認為此舉不過是以拖待變，就像穆巴拉克突然決定任命情報機構主管歐馬爾．蘇萊曼（Omar Suleiman）為副總統，無法安撫示威群眾。湯姆．多尼倫和丹尼斯向我表示，幕僚之間的論戰已愈發激烈，記者逐漸察覺老喬和希拉蕊謹慎不尋釁的聲明，不同於吉布斯等人對穆巴拉克的尖銳批評。

部分是為了確保在我們確定接下來行動時所有人口徑一致，我在二月一日接近傍晚時分，無預警地造訪國安會首長委員會（Principals Committee）於戰情室的會議。討論才剛剛開始，就有位幕僚通知我們，穆巴拉克正在對埃及全國人民發表電視談話。我們打開電視即時觀看。穆巴拉克身著深色西裝，朗讀著事先擬好的稿子，似乎在兌現他對威斯納的承諾，說自己從未打算提名自己連任總統，並宣布要埃及國會（完全由他一手掌控）討論提前選舉的時間表。但實際權力交接的條件太過模糊，觀看直播的埃及人可能會得到一項結論：無論穆巴拉克現在做出什麼承諾，十之八九會在抗議平息那一刻全部被推翻。而且穆巴拉克演說的大半內容，根本都在指責有心人士挑釁與匿名政治勢力操控抗議活動，企圖破壞國家治安與穩定。他堅稱自己「從來不貪圖權力」，會繼續履行責任，保護埃及免受動亂與暴力分子影響。他發表完談話後，有人關掉螢幕。我向後靠著椅背，把雙臂在頭後伸展。

「那樣實在無法接受。」我說。

我決定再嘗試最後一次，設法說服穆巴拉克展開真正的權力交接。回到橢圓形辦公室後，我打了通電話給他，切換成免持話筒模式，以便我召集來的幕僚們同步聽到。我首先褒揚他決定不再競選連任，但我實在難以想像，穆巴拉克若聽到我接下來要說的話會有多難受，畢竟他在我就讀大學時就已掌權，任期超越四位美國前總統。

「您已經決定要交接權力了，這深具歷史意義，」我說，「那我想討論一下交接的方式。我抱持著最大敬意說的……對於如何實現這項目標，我想跟您老實分享自己的評估。」接著，我直接切入重點。若他繼續留任並拖延交接過程，各地的抗議恐怕不會停止，還可能加速失控。若他想確保選出的當責政府非由穆斯林兄弟會主導，那現在就是辭去總統一職的時刻，再利用他在幕後的影響力，協助迎接全新的埃及政府。

雖然我與穆巴拉克平時都是用英語交談，但他這次選擇用阿拉伯語跟我說話，而我不需要口譯就聽得出他語氣的激動。「您不了解埃及人的文化啦，」他宣稱，嗓門愈來愈大，「歐巴馬總統，假如我用這種方式交接，對埃及來說絕對萬分危險。」

我承認自己沒他通曉埃及文化， 他的政治閱歷也遠遠超過我。「但是在歷史上某些特定時刻，過去的經驗難以反映未來的樣貌。您已經替國家效命三十多年了，我希望您能把握這個歷史機運，替自己留下了不起的貢獻。」

我們又這樣來來回回地談了數分鐘，穆巴拉克堅持自己有必要留任，一再重複表示示威遊行不久便會結束，還在結束電話會談前說：「我最懂自己國家的人民啦，他們容易被情緒牽著走。總統先生，我過一陣子再跟您聊。到時候我會證明我說得沒錯。」

我掛上電話，頓時全場鴉雀無聲，眾人目光都停在我身上。我已給了穆巴拉克最佳建議，可以讓他優雅退場的方案。我知道，繼任元首說不定最後會成為更糟糕的美國盟友——對埃及人民也可能是更大的噩夢。老實說，我大可以接受他提出的權力交接計畫，即使該政權現有網絡大都維持不變也沒關係。我也懂得認清現實：若非因為解放廣場上眾多年輕人的頑強堅持，我擔任總統期間勢必會忽視穆巴拉克代表的價值，而一再與他合作——正如我也會持續與穆巴拉克喜歡稱為「腐敗、朽壞的專制秩序」的其他掌控中東與北非的貪腐獨裁政權合作一樣。

除了那些在解放廣場的年輕人。正因為他們大無畏地堅持追求美好的生活，鼓舞其他人加入，包括母親、勞工、鞋匠與計程車司機。這幾十萬人（至少短時間內）拋開恐懼，絕對不會停止示威，除非穆巴拉克用其所知唯一方法施加恐懼，即毆打、砲火、拘役與酷刑。在我初任總統時，未能阻止伊朗政府殘酷鎮壓綠色革命（Green　Movement）示威

民眾。我或許也阻止不了中國或俄羅斯打壓國內異議人士。但穆巴拉克政權接受過美國納稅人數十億美元的金援，我們還提供其武器、共享情報，並協助訓練軍官，因此要我允許這個我們稱作盟友的援助對象，在全世界的注視下，公然對和平示威者肆意動用暴力，實在是我不願下探的底線。我心想，這造成的傷害難以計量，不僅危及美國象徵的理念，也會傷害我的個人情感。

「我們來擬定一份聲明吧，」我對團隊說，「呼籲穆巴拉克立刻下台。」



與許多阿拉伯人（和為數不少的美國記者）認知相反的是，美國並不是能任意操縱與其做生意國家的傀儡大師。即使是仰賴我們軍事與經濟援助的政府，首先想到的依然是如何生存，穆巴拉克政權也不例外。我公開宣布埃及應該快速展開政權交接後，穆巴拉克仍然不甘示弱，試探著自己能恫嚇抗議群眾到何種地步。隔天，埃及軍隊袖手旁觀時，一批批親穆巴拉克的支持者來到解放廣場——有些人騎著駱駝與馬匹、手上揮舞鞭子與棍棒，有些人則從四周屋頂上投擲燃燒彈和石塊——攻擊抗議群眾，造成三人不幸喪生、六百人受傷。數天內，當局拘留了四十多名記者與維權人士。暴力行徑持續到隔天，政府還組織大規模反示威遊行。親穆巴拉克的部隊甚至開始粗暴對待外國記者，指控他們積極煽動叛亂分子。

那幾天過得格外緊繃，我最大的難題是確定團隊中每個人都位於同一陣線。白宮發布的消息十分明確。記者問吉布斯我口中埃及「現在」得開始政權過渡期的意思，吉布斯回答得扼要：「『現在』的意思是昨天就該開始。」我們還成功地讓歐洲盟友發表了一份聯合聲明，呼應我的訴求。但大約在同一時間，希拉蕊在慕尼黑安全會議上接受了訪問，不遺餘力地強調埃及政權快速交接的危險。在同一場會議上，威斯納主張穆巴拉克在過渡時期都應該繼續執政（當時他已不在執政團隊任職，宣稱單純以公民身分發言）。得知這項消息時，我吩咐凱蒂聯絡希拉蕊。我跟她通電話時，毫未掩飾自己的不滿。

「我完全理解，任何切割穆巴拉克的行為都可能帶來問題。」我說，「但是我已經下定決心，外頭不能有一堆雜音。」希拉蕊還沒來得及回應，我又說：「還有跟威斯納說，我不管他是用什麼身分發言，叫他給我閉嘴。」

儘管我在應付國安體制時偶爾會感到挫敗，因為傳統官僚仍難以接受沒有穆巴拉克的埃及，但同樣的國安體制——特別是五角大廈和情報部門——對於埃及最終結果的影響，可能超越發自白宮冠冕堂皇的聲明。每天一兩次，我們讓蓋茲、穆倫、潘內達、布倫南等人悄悄聯繫埃及軍方與情報部門高級官員，明確表示軍方批准鎮壓抗議群眾，會嚴重衝擊未來的美埃關係。這種軍方之間接觸的意味明顯：美埃合作與隨之而來的援助並非取決於穆巴拉克繼續掌權，因此埃及將軍與情報高層可能要仔細思考採取，何項行動最能維護自身利益。

我們的資訊交流似乎有所成效，因為到二月三日傍晚，埃及軍隊已就好定位，隔開親穆巴拉克部隊與抗議群眾，也不像先前迅速逮捕埃及記者與維權人士。眼見埃及軍隊放低姿態，示威者士氣大振，愈來愈多人和平地湧入廣場。穆巴拉克又硬撐了一週，誓言不向「外國壓力」低頭。但二月十一日，即解放廣場首次出現大規模抗議的兩週半後，副總統蘇萊曼滿臉疲憊地出現在埃及電視上，宣布穆巴拉克已卸任，看守政府按照最高軍事委員會（Supreme Council of the Armed Forces）指示，將會推動全新選舉。

我們在白宮看著有線電視新聞網播放的畫面，只見解放廣場上的人群歡聲雷動。許多幕僚也開心不已。莎曼莎傳來一則簡訊，說她以身為團隊一分子為榮。我們走在柱廊上，準備向記者發表聲明，班恩臉上藏不住笑意，他說：「太不可思議了，原來這就是參與歷史的感覺。」凱蒂列印出一張外電照片，放在我的辦公桌上：一群年輕的抗議人士在埃及廣場舉著牌子，上頭文字是「是的，我們做得到」（YES WE CAN）。

我鬆了一口氣，同時又謹慎地抱持希望。儘管如此，我發覺自己偶爾還是會想起穆巴拉克，不過數個月前，他是我在老家宴廳的座上賓。這位年邁的元首顯然沒有逃到國外，而是住進了他在夏姆錫克的私人宅邸。我想像著他在豪華裝潢包圍下獨自沈思，昏暗的燈光在他臉上投下

陰影。

我知道，儘管空氣中瀰漫著慶祝與樂觀的氣氛，但埃及的權力過渡只是爭奪阿拉伯世界代言權的開端，結果仍然是未定之天。我記得自己呼籲穆巴拉克下台之後，立即與阿布達比王儲暨阿拉伯聯合大公國實質元首穆罕默德．賓．札耶德（Mohammed bin Zayed）進行對話。這位我們暱稱作MBZ的王儲年輕、思慮周密又與沙烏地阿拉伯關係密切，也許是波斯灣地區最精明的領袖，他直言不諱地提起當地對此消息的反應。

MBZ告訴我，波灣地區提高警覺，正在密切關注美國關於埃及的聲明。如果巴林的示威者要求哈馬德國王（King Hamad）下台會發生什麼事？美國會不會發表像對埃及那樣的同樣聲明？

我告訴他，我希望跟所有人合作，以避免選邊站的困境：一邊是穆斯林兄弟會，一邊是政府與人民之間釀成暴力衝突。

MBZ告訴我：「公開聲明影響不了穆巴拉克，但會衝擊整個地區。」他提出，如果埃及崩潰，而穆斯林兄弟會接管，將會有其他八位阿拉伯領袖垮台，這就是他批評我的聲明的原因。 他說：「這表明，美國不是我們可以長期依靠的夥伴。」

他的聲音平靜又冷淡。我發覺這與其說是求助，不如說是項警告。無論穆巴拉克下場為何，舊有體制都無意乖乖交出權力。



真要說起來，穆巴拉克下台後，其他國家內反政府示威遊行的範圍與強度只會增加， 因為愈來愈多民眾開始相信改變確實可能。少數政權做出象徵性改革成功回應抗議者的要求，同時避免重大的流血衝突或動亂：阿爾及利亞撤回長達十九年的緊急狀態法，摩洛哥國王策畫了憲法改革，適度增加該國民選議會的權力，約旦君主不久後也會跟進。但對許多阿拉伯國家元首來說，埃及帶來的主要教訓卻是必須有系統又無情地鎮壓抗議活動，即使代價是動用暴力手段、招致許多國際批評也在所不惜。

敘利亞與巴林是暴力事件最嚴重的兩個國家，不僅國內派系分裂嚴重，還由少數特權階級統治著心懷不滿的多數民眾。二○一一年三月，

敘利亞有十五名學生在市區牆壁噴上反政府塗鴉，被逮捕後慘遭酷刑，導致該國許多遜尼派為主的社區發動大型示威遊行，抗議阿拉維（Alawite）什葉派政權。阿薩德麾下的維安部隊出動催淚瓦斯與水砲，還毆打群眾並進行大規模逮捕，但都未能平息示威， 便在數座城市發起全面軍事行動，包括實彈射擊、坦克恫嚇與挨家挨戶搜索；與此同時，小型島國巴林首都麥納麥（Manama）發生什葉派為首的大規模示威活動，反對哈馬德國王政府，而正如MBZ所預測，巴林政府以武力回應，造成數十名抗議民眾喪生，另有數百人受傷。民眾對警方暴行的憤怒激起了聲勢更浩大的示威遊行，使得焦頭爛額的哈馬德國王採取激烈手段，史無前例地邀請沙烏地阿拉伯與阿聯酋的武裝部隊協助鎮壓自己的公民。

我和團隊花上數小時研究美國能如何影響敘利亞與巴林境內局勢，但選項卻是少得令人心痛。敘利亞與美國長期敵對，歷史上與俄羅斯和伊朗結盟，也是真主黨的支持者。我們少了在埃及的經濟、軍事或外交影響力，對於阿薩德政權的譴責（以及我們後來實施的禁運制裁）沒有實質效果，而阿薩德可以靠俄羅斯否決我們透過聯合國安理會實施國際制裁的提案。在巴林問題上，我們遇到了相反的困境：巴林是美國的長期盟友，也是美國海軍第五艦隊的所在地。這層關係讓我們能私下對哈馬德與其部長們施壓，要他們答應抗議群眾的部分要求，並克制警方的暴力行為。然而，巴林的統治階層仍將抗議者視為受伊朗蠱惑的敵人，必須加以圍堵。在沙烏地阿拉伯與阿聯酋的配合下，巴林政權打算迫使我們做出選擇，所有人都曉得一旦到了緊要關頭，我們不可能與三個波斯灣國家斷絕往來，否則會危及美國在中東的戰略地位。

二○一一年，沒有人質疑我們在敘利亞影響力有限——批評聲浪以後才會出現。但儘管我上任後多次發表聲明譴責巴林的暴力事件，也努力促成敘利亞政府與較溫和的什葉派反對黨領袖進行對話，我們未與哈馬德劃清界線一事——尤其是對穆巴拉克採取強硬態度之後——遭到外界大力抨擊。我沒有漂亮的詞藻能解釋為何前後不一，只能坦承世界就是如此混亂，以及在推動外交政策時，我不得不設法平衡相互衝突的利益，而這些利益取決於前幾屆政府的選擇與當下突發的事件；另外，只因為我無法每次都把人權考量擺在其他因素前面，並不代表若情況許可

我不應該盡力而為、推廣我認為心目中最崇高的美國價值。但若一國政府開始屠殺數百甚至數千名公民，而美國有權力阻止，又該怎麼做？



穆安瑪爾．格達費統治利比亞四十二年，手段凶殘，即使以其他獨裁者的標準來看依然瘋狂。格達費舉止動輒浮誇、咆哮語無倫次、行徑古怪難測（二○○九年聯合國大會在紐約召開前，他曾設法申請要在中央公園替自己和隨行人員搭起巨大的貝都因帳篷），但他在打壓國內異議時卻無情又極具效率，運用祕密警察、維安部隊和國家贊助的武裝民兵來監禁、折磨和殺害任何膽敢反對他的人士。綜觀一九八○年代，以他為首的政府向來是全球恐怖活動的主要贊助國，協助策畫諸如一九八八年泛美航空（Pan Am）一○三號航班爆炸案等恐怖攻擊，該事件造成二十一個國家的公民死亡，其中包括一百八十九名美國人。格達費最近停止支持國際恐怖主義、中止萌芽中的核武計畫（美國等西方國家因而與利比亞恢復外交關係）企圖為自己披上受人尊敬的外衣。但在利比亞國內，一切都沒有改變。

穆巴拉克在埃及下台後不到一週，格達費的維安部隊就朝一大群平民開火，他們當時聚集抗議當局逮捕一位人權律師。數天內，抗議活動蔓延開來，導致一百多人死亡。一週後，利比亞大部分地區公然叛變，反抗格達費的部隊控制了利比亞第二大城班加西（Benghazi）。利比亞外交官與先前效忠者紛紛變節，包括該國駐聯合國大使，呼籲國際社會援助利比亞人民。格達費指控抗議群眾被蓋達組織操控，於是發動一場恐怖行動，宣稱「一切都會燒毀」。到了三月初，死亡人數已上升到一千人。

血腥屠殺不斷惡化，令我們大感驚駭，於是迅速採取一切可能措施阻止格達費，只差沒有動用軍事力量。我呼籲他放棄權力，力言他已失去了統治正當性。我們實施了經濟制裁，凍結了他與家人數十億美元資產，並在聯合國安理會通過對利比亞的武器禁運令，將利比亞案移交國際刑事法院，以反人類罪審判格達費等人，但這位利比亞領袖依然故我。分析人士預測，一旦格達費的軍隊抵達班加西，恐會奪走數萬條人

命。

大約此時，各界不約而同發出呼聲，首先是人權組織與部分專欄作家，再來是國會議員和眾多媒體，紛紛要求美國採取軍事行動，阻止格達費的暴行。就許多方面來看，我認為這象徵著道德的進步。綜觀美國歷史，我們多半無法動用自己的軍力阻止其他政府殺害人民——因為這類國家縱容的暴力層出不窮，因為美國決策高層認為柬埔寨人、阿根廷人或烏干達人無辜喪命並不攸關自身利益，也因為許多作惡的國家是我們對抗共產黨的盟友（這包括據報導一九六五年中情局協助的軍事政變，最後推翻印尼共產黨政府，導致了五十萬到一百萬人死亡的血腥結果，正好是我和母親抵達該國的兩年前）。但一九九○年代，國際新聞更加及時地報導這些罪行，加上美國在冷戰後躍居全球唯一超級大國，因而重新檢視起過往的不作為，後來才有美國為首的北約盟軍成功介入血腥的波士尼亞衝突。實際上，莎曼莎那本書所闡述的主軸，正是美國有義務在擬定外交政策時優先考量預防暴行——這正是我請她到白宮工作的原因之一。

然而，儘管我也有衝動想從暴政手中拯救無辜百姓，但對於批准任何軍事行動來攻擊利比亞，我卻是戒慎恐懼，正如同我婉拒了莎曼莎的建議，沒在諾貝爾和平獎獲獎演說中明確論及「有責任保護」全球民眾不受政府傷害。介入義務的那條線要畫在何處？範圍要有多大？需要見到多少人死亡、多少人身陷險境，美國才得採取軍事行動？為何只針對利比亞，而不是國內衝突已導致數百萬平民死亡的剛果？難道唯有在美軍無傷亡的可能時，我們才會介入？早在一九九三年，前總統柯林頓派遣特種部隊進入索馬利亞追捕軍閥組織成員，支援美國在當地的維和工作，就是因為他判斷風險很低。這場稱作「黑鷹計畫」（Black Hawk Down）的事件中，總共有十八名士兵死亡，另有七十三人受傷。

事實上，打仗向來都難以乾淨俐落，總是會導致意想不到的後果，即使師出有名地對看似疲弱的國家宣戰也是如此。在利比亞問題上，主張美國介入的人士曾想混淆這件事實，老是提出要設置禁飛區來防止格達費的軍機起飛轟炸平民，說這是拯救利比亞人民的零風險預防措施（當時白宮記者最常提出的問題就是：「還要死多少人我們才願意踏出這一步？」）。他們所忽略的是，要在利比亞領空設置禁飛區，我們得

先向的黎波里（Tripoli）發射飛彈，摧毀利比亞防空系統——這顯然是對不構成美國威脅的國家宣戰。不僅如此，就連禁飛區是否有成效都不清楚，因為格達費運用的是地面軍隊而非空中轟炸來攻擊反對派據點。

美國當時仍深陷伊拉克戰爭與阿富汗戰爭中。我也才剛下令駐太平洋的美軍協助日本人處理車諾比（Chernobyl）核災以來最嚴重的核事故，以免輻射塵埃一路飄到美國西岸；這起事故是大規模海嘯造成，福島市還因此被海浪夷為平地。除此之外，我當時仍忙著應付困頓的美國經濟，而共和黨主導的國會又誓言推翻我的執政團隊在前兩年所達成的政績，因此對於到遙遠國度發動另一場戰爭、對於美國又缺乏戰略意義，我實在覺得有欠周延。我不是唯一有此想法的人。當時剛上任兩個月左右的白宮幕僚長比爾．戴利對於宣戰的主張也百思不解。

「總統先生，也許我搞錯了什麼，」他在某次晚間會報上說，「但是我認為我們在期中選舉慘敗，並不是因為選民認為您在中東的努力不足。隨便到街上問十個人，九個人連利比亞到底在哪裡都不曉得。」

然而，利比亞不斷傳出駭人的新聞報導，諸如醫院擠滿傷勢嚴重的患者、年輕人在街頭遭到毫不留情地處決等等，國際社會愈來愈支持外力介入。令人跌破眼鏡的是，阿拉伯聯盟居然表決支持各國懲處格達費——這不僅反映出利比亞當局的暴力行徑有多極端，也顯示這位利比亞強人反覆無常的行為，以及對他國事務的干預，都讓其他阿拉伯國家元首敬而遠之（有鑑於敘利亞與巴林等國仍是安理會成員，這次表決也可能方便該地區國家轉移外界對其自身侵犯人權行為的關注）。與此同時，法國總統薩科齊原本因為對突尼西亞班．阿里的獨裁政權支持到底，受到法國上下無情的批評，卻突然宣布把拯救利比亞人民當成個人使命。他與英國首相卡麥隆共同宣布，打算即刻代表法英兩國在聯合國安理會提議，授權各國聯軍在利比亞上空設置禁飛區——而美國也得對這項決議表明立場。

三月十五日，我召集國安團隊開會討論這項懸而未決的提案。我們首先針對格達費的軍隊現況進行簡報：利比亞軍隊帶著重裝火力準備攻占班加西郊區一座小鎮，這會切斷六十萬居民的飲水、食物與電力供應。隨著他的軍隊集結，格達費揚言要「逐家逐戶、逐巷逐人搜索，直到清除國內一切污垢和渣滓」。我問穆倫設置禁飛區有何實質差異。他

說基本上沒有差異，強調格達費幾乎只運用地面軍力，因此阻止他對班加西攻擊的唯一辦法，就是直接用空襲鎖定這些部隊。

「換句話說，」我說，「大家都要我們跟著設置禁飛區，結果卻是看起來有在做事，實際上拯救不了班加西。」

接著我問大家的建議。蓋茲與穆倫強烈反對美國採取任何軍事行動，強調伊拉克與阿富汗的任務已對美軍帶來龐大壓力。他們也深信，儘管薩科齊與卡麥隆說得好聽，但美軍最終必定會因為派軍到利比亞而承擔大部分後果，我覺得這確實有道理。老喬認為再投入一場海外戰爭實屬不智，而比爾則對於我們仍在辯論此事甚感訝異。

然而，我逐一詢問戰情室內幕僚的意見時，卻開始聽到支持軍事介入的聲音。希拉蕊當時在巴黎出席八大工業國峰會，因此用視訊連線參與討論。她表示，自己非常欽佩在那認識的利比亞反對派領袖。雖然（也或許正是因為）她對於埃及問題採取現實政治的立場，她如今支持我們加入國際軍事行動。人在紐約聯合國辦公室的蘇珊．萊斯則表示，當前情勢讓她想起一九九四年盧安達種族滅絕慘劇，當時國際社會未能插手阻止，身為柯林頓的國家安全委員會成員的她至今仍對此耿耿於懷。她主張，假如相對溫和的軍事行動便能拯救人命，我們應該義不容辭，只不過她建議，與其簽署禁飛區提案，不如提出自己的決議，即取得更廣泛的授權，藉此採取必要行動來保護利比亞平民不受格達費部隊的傷害。部分年輕幕僚表示憂心，對利比亞出兵可能會造成意料之外的後果，即讓伊朗等國以為需要核武來避免未來遭美國攻擊。正如當初討論埃及的問題一樣，班恩與布林肯認為我們有責任支持中東地區要求民主轉型的群眾，而若阿拉伯國家與堅實盟友願意同進退，我們更責無旁貸。莎曼莎說起美國若不出兵、班加西可能的死亡人數時，一反常態地面無表情，但我知道每天都有利比亞人向她求助，幾乎不需要詢問就曉得她的立場。

我看了看手錶，知道等等要在官邸的藍廳舉辦年度晚宴，招待美軍所有作戰指揮官伉儷，於是說：「好吧，我還沒準備做決定。但根據我所聽到的情況，有件事絕對不可能，就是我們絕對不會設置半吊子的禁飛區，那樣根本達不到目的。」

我告訴團隊數小時後再次開會，屆時我希望聽到真正有效的介入選

項，包括對成本、人力與風險的分析。我說：「我們要嘛把這件事做好，要嘛就別假裝是真心想拯救班加西，到頭來只是自我感覺良好。」

我抵達藍廳時，蜜雪兒與賓客都已到場。我們與每對指揮官伉儷合影留念，閒聊著彼此的孩子，說說高爾夫比賽的笑話。晚宴期間，我旁邊坐著一位年輕的陸戰隊弟兄與他的妻子；他在阿富汗擔任拆彈技術員時，誤踩土製炸彈，因而失去了雙腿。他說自己還在適應用義肢走路的生活，但整個人看起來氣色不錯，一身軍裝顯得英挺帥氣。他妻子的臉龐露出複雜的情緒，有著光榮、決心與強壓著的苦楚，由於我過去兩年來多次探望軍眷，因此了然於心。

同時，我的腦袋在不停運轉，思考著等會得做出的決定，一旁的巴迪、馮等管家忙著收走甜點的盤子。穆倫和蓋茲反對出兵利比亞的論點頗具說服力，畢竟我已把數千名年輕人送上戰場，個個都像坐在我身旁這位陸戰隊弟兄。無論旁人怎麼想，都難保證再發動戰爭能避免造成相同或更嚴重的傷害。令我氣惱的是，薩科齊與卡麥隆害我陷入兩難，部分是為了解決各自的國內政治問題；而對於阿拉伯聯盟的虛偽，我也嗤之以鼻。我知道比爾說得沒錯：出了華府，其實支持美國出兵的人並不多，而且只要美國在利比亞的軍事行動出包，我只會帶給自己更嚴重的政治問題。

我也曉得，除非我們願意登高一呼，否則歐洲盟國的計畫可能難有進展，格達費的軍隊勢必會圍攻班加西。最好的情況下，曠日費時的衝突會接踵而來，甚至可能爆發全面內戰；最糟的情況下，數萬人會活活餓死、飽受折磨或頭部中槍斃命。而至少在此刻，我也許是世界上唯一能阻止此事發生的人。

晚宴結束了。我告訴蜜雪兒我會一小時內到家，隨後回到戰情室。這段時間團隊都在忙著研究不同方案，正坐著等候進一步指示。

我說：「我想到一個可行計畫。」

第26章

當天晚上我們又在戰情室會談兩小時，逐項討論我於晚餐時構想的計畫。我們應努力防範利比亞發生大屠殺，同時也必須使已負荷過重的美軍風險與負擔降到最低。我準備針對格達費採取明確立場，並使利比亞人民有機會創立新政府。在清楚考慮過各項變數後，我們將在盟邦支持下迅速行動。

我打算照蘇珊．萊斯的建議，說服英、法兩國放棄關於建立禁航區的提議，讓美國可以將修正後的決議案提交聯合國安全理事會，訴求安理會廣泛授權「採取所有必要措施」保護利比亞民眾。與此同時，美國國防部將依各盟邦分工原則，擬定軍事行動計畫。在第一階段，美軍將協助阻擋格達費軍隊向班加西推進，並摧毀利比亞防空體系。這唯有軍事能力較優越的美軍足以勝任。然後，歐洲與阿拉伯國家將承擔後續大部分軍事任務。歐洲國家負責空襲那些持續挺進的格達費軍隊（基本上將建立禁航與禁駛區），而阿拉伯國家主要提供後勤支援。鑑於北非是歐洲的後院，我們將要求歐洲國家，在格達費下台、軍事衝突落幕後，援助利比亞重建和轉型成民主國家所需的多數經費。

我徵詢了蓋茲與穆倫的想法。對於美國陷入兩場戰爭之際，又要參與人道救援性質的軍事任務，他們不無疑慮但也認為，在限縮美軍人員風險與成本的情況下，能於數日內逆轉格達費軍隊的優勢。

於是，蘇珊的團隊和莎曼莎徹夜草擬利比亞決議修正案，並在隔天分發給安理會各成員國。而我們最擔心俄羅斯於表決時動用否決權，因此富神奇魅力的蘇珊著手遊說各國支持，我們希望過去兩年對梅德維傑夫所做的努力將贏得他的支持，並向俄羅斯強調，我們有道德義務防範利比亞發生大規模暴行，況且避免利比亞陷入長期內戰、成為恐怖主義溫床，也符合美、俄兩國利益。他回應說，俄國對西方主導、意圖改變他國政權的任何軍事行動，嚴正抱持保留立場。但他也表明，俄國無意掩護格達費。最終，安理會於三月十七日以十票贊成、零票反對的表決結果，通過美國提出的決議草案，另有俄國等五國棄權。我立即聯繫英、法領導人卡麥隆與薩科齊，給予他們從不利處境脫身的下台階。對

利比亞的軍事行動幾天之內全面準備就緒，歐洲國家同意由北大西洋公約組織指揮體系調用其軍隊。而約旦、卡達、阿拉伯聯合大公國等阿拉伯國家也充分參與，因此沒人能指控這是西方強權再次向伊斯蘭世界發動戰爭。

在國防部等待我下令展開空襲之際，我公開給了格達費最後一次機會，敦促他撤回軍隊、尊重民眾和平示威的權利。我期望格達費見到全球一致反對他鎮壓人民，會出於求生直覺試圖與我們談判、尋求流亡第三國，屆時他將能靠多年來以石油賺取、存於多個瑞士銀行帳戶的數百萬油元，安然度過餘生。然而，格達費顯然已完全與現實脫節。

當天傍晚，我動身前往巴西展開南美三國四天訪程，以提升美國受伊拉克戰爭、前政府反毒行動與古巴政策負面影響的國際形象。此時瑪莉亞與莎夏學校放春假，因此我們全家同行。

我們沒考慮到的是即將來到的軍事衝突。當空軍一號在巴西首都巴西利亞降落時，國安顧問湯姆．多尼倫告知，格達費的軍隊毫無撤退跡象，且已推進到班加西外圍。

他說：「我們可能得在今天下令展開軍事行動。」

無論如何，訪問別國時發起軍事行動肯定會引發問題，而且巴西向來極力避免在國際爭端中選邊站，更在安理會利比亞決議案投票時棄權，使得事態更加棘手。此行是我任內首訪南美國家，將首次會見巴西新任總統迪爾瑪．羅賽芙（Dilma Rousseff）。她是經濟學家，曾是巴西富群眾魅力的前總統魯拉的幕僚長，對促進美國與巴西貿易關係非常熱中。當我與代表團抵達有高聳玻璃牆與飛扶壁的巴西總統府時，獲得她率政府部長們熱烈歡迎。我們會談了數小時，商討如何深化兩國在能源、貿易、氣候變遷等領域的合作關係。與此同時，干預利比亞的行動將於何時、如何展開，成為國際社會議論紛紛的話題，我們當然也難以忽略。我就情勢令羅賽芙感到尷尬表達了歉意。她聳聳肩，既疑惑又關切地直視我並以葡萄牙語說：「我們應付得來。我期望這是最不重要的問題。」

會談結束後，湯姆和戴利催促我到旁邊的待命室，向我說明格達費的部隊仍持續挺進，並表示最好此刻做出決定。在正式展開軍事行動前，我必須聯繫麥克．穆倫。而我們安全的行動通訊系統雖極先進（理

想上應能讓我於任何地方履行三軍統帥職責），卻在此時無法發揮功能。

「對不起，總統先生……我們仍然聯繫不上。」

當通訊技師忙著檢查問題時，我坐下來從旁邊桌上碗裡抓了一把杏仁。我早已不會因這類枝節問題急得像熱鍋上的螞蟻，畢竟我身旁隨時有一群非常能幹的人。但房裡其他人額頭已開始冒汗。出任白宮幕僚長後首次陪我出訪的戴利無疑壓力沈重，以致火冒三丈。

他逐漸拉高聲音不斷說道：「真是難以置信！」

我看看手錶，已過了十分鐘，而下一場會議即將開始。然後我看著戴利和多尼倫，他們似乎都快抓狂了。

我對戴利說：「不如用你的手機試試？」

「什麼？」

「我會長話短說，看一下你的手機訊號是否夠強。」

在確認使用非安全線路是否合宜後，戴利撥了電話並將手機交給我。

「麥克？聽得清楚嗎？」

「清楚，總統先生。」

「我授權你展開行動。」

藉由這支可能曾用來訂披薩的手機，我啟動了任內首次新軍事干預行動。



接下來兩天，美、英戰艦接連發射戰斧巡弋飛彈摧毀利比亞各處防空設施，而我則繼續完成大部分既定訪程。我會見了一群巴西與美國企業執行長，商議如何擴展兩國商務關係；也參加了巴西政府舉辦的迎賓雞尾酒會，並與美國大使館人員和家眷合影；還在里約熱內盧對巴西數百名顯赫的政界、民間與商界領袖發表演說，談論美國與巴西作為西半球兩個最大民主國家共享的機會和共同面臨的挑戰。但我同時也不斷向湯姆詢問利比亞最新消息，並想像著五千多哩外的軍事行動：疾馳的飛彈接連劃過天際、爆炸聲響此起彼落、滿目瘡痍、煙硝四起，而效忠格

達費的部隊看著天際，盤算著有多大的存活機會。

雖然有這些讓我分心的事，但我深知，此次訪問巴西茲事體大，對於占人口半數、處境類似美國貧窮與受歧視的黑人的非裔巴西人，意義尤其非凡。蜜雪兒、兩個女兒與我造訪了里約西邊範圍廣大的貧民區，於區內青年中心觀賞卡波耶拉（capoeira）舞團表演，並與當地小孩一起踢足球。在我們離去前，有數千民眾聚集於青年中心外面。雖然隨扈不贊成，但我仍說服他們讓我在狹窄的街道中間向大家揮手。人群中有許多黑人與棕色人種。另有許多居民（多數是小孩）擠在屋頂或小陽台上，或是緊貼於警方設置的路障前。薇拉瑞看著這一切，微笑說：「我可以斷言，某些小孩的人生將從此幡然改觀。」

我不知道這有沒有成真。但這是我從政的初衷，也是我向蜜雪兒說明為何要選總統時所持部分理由——黑人當總統將能改變世界各地孩童與年輕人看待自己和世界的方式。當然，我也知道，不論我在里約貧民區的短暫停留對當地小孩帶來何種影響、如何使他們更有自信和更具理想，依然無法消弭他們貧困的日常生活裡種種磨難——糟糕的學校、污染的空氣、有毒的水、生存環境全然失序。我自認迄今對世界各地貧窮小孩與其家庭的影響微乎其微，只能盡力使他們的境況不致更加惡化：確保全球經濟衰退不會大幅提升他們的貧窮指數或斲喪其不穩固的就業機會；努力阻擋可能造成致命水災或風災的氣候變遷；或像干預利比亞那樣，遏止狂人的軍隊在街頭屠殺人民。而即使做到了這些，也還是遠遠不夠。

在搭乘陸戰隊一號直升機返回下榻的飯店途中，我看著海岸沿線連綿的壯麗島嶼和山林時，矗立於駝峰山（Corcovado）頂的著名地標、九十八英尺高的里約基督像突然映入眼簾。那是我們計畫當晚造訪的景點。我靠向女兒，指著遠方伸展雙手、在藍天下益顯潔白的基督像說：

「妳們看……那是我們今晚要去的地方。」

兩個女兒正一邊聽著iPod，一邊翻閱蜜雪兒的雜誌，目不轉睛看著我不認識的名人光鮮亮麗的照片。我揮一揮手引起她們注意。於是，她們摘下耳機，把頭轉向窗外，似乎迎合我一般默默地點點頭，然後再次戴上耳機。蜜雪兒則聽著自己的iPod，沈浸在音樂中，沒有任何評語。

後來，我們在飯店戶外餐廳享用晚餐時，得知駝峰山起大霧，參訪

基督像行程可能得取消。兩個女兒似乎並沒感到失望。我看著她們詢問服務生菜單的甜點，因她們對訪程毫無興致而略感失落。在這次出訪期間，我花了許多時間關注利比亞的最新發展，一家人相處機會相對變少。我也更加覺得兩個女兒成長速度遠遠超出預料。綁馬尾、戴牙套的瑪莉亞似乎一夕間成了身材修長、幾乎與媽媽同高的少女。九歲的莎夏有酒窩的臉上始終展現甜美笑容，雖然看來仍像小女孩，但她與我的互動明顯出現變化：她不再像往日那樣喜愛被我搔癢；當我在公開場合想牽她的手時，她會顯得尷尬甚至不情願。

而兩個女兒的穩定性情讓我感到意外。她們對異於常人的特殊成長環境適應良好，在謁見教宗後能渾然自在地去逛購物中心。她們多數時候像學校裡其他小孩一樣，不想要任何特殊待遇或被人過度關注（在莎夏四年級開學當天，班上有男孩試圖對她拍照，於是莎夏抓住相機並警告他最好別再這樣）。她們也都很喜歡去朋友家，畢竟在那裡吃零食和看電視比較不會受限制，但主要是可以享受一下尋常人的生活方式，儘管外面街道上有隨扈守候著。這些都無傷大雅。實際上，女兒和我共度的生活從不亞於她們與友人分享的時光。我擔心的是，在女兒獨立生活之前，我們會失去太多相處的珍貴時機。

後來，馬文告知：「霧散了，可以啟程了。」

於是我們四人坐上總統座車，在兩旁種滿樹的昏暗蜿蜒道路上奔馳，最後抵達一處明亮寬廣的廣場，上頭聳立著巨大的基督像，宛如在薄霧中為人指引去向的明燈。我們沿著階梯往上走，不時轉頭環視景色，然後我感到莎夏握住我的手，瑪莉亞則伸出一隻手摟我的腰。

莎夏問說：「要禱告嗎？」

我說：「有何不可？」接著我們靠在一起低頭默禱，此時我心想這晚至少有一項心願獲得回應。



這趟朝聖另一項祈願有否實現則很難說。但針對利比亞的軍事行動在最初數日明確達到了預期效果。我們迅速摧毀格達費的防空體系。歐洲國家也依承諾連番空襲班加西外圍的格達費軍隊（薩科齊確認法國軍

機最早進入利比亞領空）。在數天內，效忠格達費的部隊開始撤退，於是我們在利比亞東部泰半地區建立了禁航與禁駛區。

然而，訪問南美時，我始終還是如坐針氈。每天早晨，我必定透過視訊會議與國安團隊諮商，並聽取利比亞任務指揮官卡特．哈姆（Carter Ham）將軍，以及國防部軍事領導人簡報最新進展，然後檢視詳盡的後續步驟清單。除了隨時掌握軍事目標落實情況，我也必須確保各盟邦履行承諾、美軍沒有超出原先預設的有限角色功能。我明白民眾普遍不支持軍事干預利比亞，一旦我們遭逢任何挫敗，將會招致災難性後果。

在訪問智利首都聖地牙哥第一晚，我與蜜雪兒出席親切的智利總統塞巴斯蒂安．皮涅拉（Sebastián Piñera）舉辦的國宴時，發生了令人驚恐的事情。上任甫一年的皮涅拉是中間偏右派的億萬富豪，當他向我們高談智利酒在中國大發利市之際，突然有人拍我肩膀。我轉頭一看發現是湯姆，他的神情顯得焦慮不安。

我問說：「怎麼回事？」

他傾身在我耳畔低語說：「我們剛接獲報告，有一架美軍戰機在利比亞墜毀。」

「是被擊落嗎？」

「發生了機械故障，機上兩人都彈跳逃出。我們已找到飛官，他平安無事……但操作武器的軍官仍下落不明。搜救隊正在墜機地點附近搜尋。我會與國防部保持直接聯繫，一旦有新消息會馬上回報。」

湯姆離開後，皮涅拉端詳了我一下，然後問說：「一切可好？」

我回答說：「是的，請見諒。」我很快地在腦海中推演各種可能狀況，難免想到許多不妙的結果。

接下來約九十分鐘，聽著皮涅拉與夫人塞西莉亞．莫雷爾．蒙特斯（Cecilia Morel Montes）講述相識經過、小孩的生活、造訪巴塔哥尼亞高原的最佳時節，我始終面帶笑容並頻頻點頭。此期間還穿插了智利民謠搖滾樂團Los Jaivas的表演，曲目聽來像西班牙語版的搖滾音樂劇《毛髮》（*Hair*）。我一直等著湯姆來拍我肩膀，也一再想著我派赴戰場的年輕軍官很可能受傷了，或被俘虜了，或發生了更糟的事情。我覺得自己快按捺不住了。直到我與蜜雪兒將要登上座車離去之際，湯姆才

上氣不接下氣地跑過來。

他說：「我們找到人了，一些友善的利比亞人收容了他。相信他會安然無恙。」

我當下想給湯姆一個吻，不過我還是寧願吻蜜雪兒。

每當有人問我擔任美國總統的感想時，我常會想起那晚在智利國宴上心急如焚的無助情境，不斷思慮著夜間於遠方沙漠地帶跳傘逃生的戰士，在緊要關頭究竟是成功脫逃了，還是面臨著可怕的處境。基本上，我的每個決策都是高風險的賭注，而且截然不同於輸了幾局後仍可能贏回來的撲克牌賭局。無論我是否達成了什麼遠大目標，我都禁不起任何可能葬送人命的閃失，因為這會在我內心與政治輿論上掀起軒然大波。

幸好這次墜機事件很快就成為過眼雲煙。當我結束外訪回到華府後，國際聯軍壓倒性的空中優勢已使得格達費的軍隊幾乎無處可逃，而利比亞反對陣營民兵組織（包括軍方多名倒戈的高階將領）也著手西進。北約組織在任務第十二天接手指揮歐洲聯軍，以遏阻格達費軍隊進擊。當我於三月二十八日向全國發表演說時，美軍在利比亞的角色已轉變成援助性質，主要協助後勤運補、軍機加油，以及幫忙辨識敵方目標。

由於若干共和黨人公開支持，我們預期共和黨將會勉強地讚許利比亞任務迅速產生成效。然而，在我出訪期間發生了一件有趣的事。某些要求我干預利比亞的共和黨人突然改變立場，有的批評利比亞軍事行動過於廣泛，有的抨擊太晚展開行動。他們也抱怨我沒有充分與國會諮商，但其實我於行動前夜會見了多位國會資深領袖。他們還質疑決策欠缺合法基礎，應當尋求國會依據〈戰爭權力法〉（War Powers Act）授權。關於總統的權力長期存在合法性問題，而共和黨過去卻一再於外交政策上給予小布希政府空白支票，而且對發動戰爭尤其寬容。其立場前後矛盾卻絲毫不覺得慚愧，顯然是表明，戰爭與和平以及攸關生死的議題，現在都已成為嚴酷無情的黨同伐異賽局的一環。

他們並不是唯一的賽局玩家。俄國總理普丁也斬釘截鐵地公開批評安理會決議案，過度廣泛授權對利比亞採取軍事行動（俄國總統梅德維傑夫也如此暗示）。不可思議的是，在安理會投票時，普丁並沒有推翻梅德維傑夫的棄權決定、動用否決權封殺美國所提決議草案，或許他當

時還不了解決議案的授權範圍。正如俄方所見，由於格達費不願從班加西外圍撤軍，也無意管束他支持的惡毒民兵組織，聯軍戰機一直不斷空襲格達費部隊。普丁事後才針對此事抨擊梅德維傑夫，似乎是刻意要給他親自挑選的這位接班人難堪。根據這個跡象，我推斷普丁應是打算正式取回統治俄國的權力。

三月結束時，美軍無人傷亡、耗用約五．五億美元，花費小於美國在伊拉克與阿富汗一天的軍事行動，完成了拯救班加西與鄰近城市數萬人命的目標。根據莎曼莎的說法，這是現代史上最迅速地遏止大規模暴行的國際軍事干預行動。但鑑於利比亞政府下場仍未明朗，而且即使北約組織持續空襲，格達費的軍隊仍一再向由反叛民兵組成、聯盟鬆散的反對陣營發動攻勢，使得我們擔心利比亞可能陷入漫長的內戰。據希拉蕊派赴班加西聯繫當地治理委員會的外交官回報，利比亞反對陣營對後格達費時代的構想很正確，主要強調必須舉行自由且公正的選舉、尊重人權與法治。然而，班加西的治理委員會並無民主傳統或制度可以依循，因此工作推展極為艱難，加上格達費的警力已撤出班加西，因此當地安全堪虞，市內許多由其他反抗軍控制的地區，更宛如美國拓荒時代的西部。

我聽取簡報後問說：「我們派了誰去班加西？」

丹尼斯回答說：「克里斯．史蒂文斯（Chris　Stevens），曾任美國駐的黎波里大使館代辦，之前還在中東擔任過多項外交職務。他與小組成員顯然是搭乘希臘貨輪，然後悄悄溜進班加西。大家都認為他們表現極佳。」

我說：「勇敢的人。」



四月間某個寧靜的星期天，兩個女兒都和好友出遊，蜜雪兒也外出與閨密共享午餐，只有我獨自待在官邸。因此，我決定到樓下處理一些公務。那是個晴時多雲的涼爽日子，我沿著柱廊走時，一邊觀賞著玫瑰花園裡栽種的黃、紅與粉色鬱金香。我很少於週末在橢圓形辦公室堅毅桌處理公事，因為週末時會有民眾參訪白宮，當我不在橢圓形辦公室

時，遊客可以隔著紅絲絨圍繩探頭看一下裡面。所以，我在橢圓形辦公室隔壁的餐廳暨書房，設置了一個舒適的私人區域，裡頭有我多年收藏的紀念品：《生活》雜誌以塞爾瑪遊行為主題的裱框封面，上面還有約翰．路易斯親筆簽名；春田市林肯昔日法律辦公室遺留的一塊磚；拳王阿里一雙拳擊手套；泰德．甘迺迪親繪的鱈魚角海岸風景畫。當陽光穿透雲層照進室內後，我移到餐廳外有露台、樹籬、植栽與小噴泉的庭院，將一疊備忘錄拿出來閱讀，但我的心思一直飄到別的地方。

我剛表明將競選連任。一切都很形式化，就只是填寫一些文件和錄一段參選短片，與首度宣布競選總統時大異其趣。在四年前那個酷寒的日子，我於春田市召開群眾大會滿腔熱情地承諾，一旦當選總統將帶給國人希望與變革。如今回想那段充滿樂觀情懷、青春活力與純真理想的歲月，感覺恍如隔世。我的連任選戰將與當年南轅北轍。共和黨此時已摸清我的弱點，許多人對於挑戰白宮寶座躍躍欲試。我的政治團隊預料會有一場不留情的苦戰，早已開始為我安排募款行程。而我內心覺得才剛做了一些實質的事情，因此有些抗拒這麼早就準備打選戰，但我也對民調低落心知肚明，了解與政治團隊爭辯並無意義。

弔詭的是，我們先前兩年的種種努力終於見到一些成果。當沒有重大外交要務必須處理時，我會到各地巡視重新開張的汽車工廠、獲救的小型企業、為潔淨能源指引前景的風場，以及節能汽車生廠商。〈復甦法案〉資助的道路、社區中心、輕軌鐵路等基礎建設陸續完工。〈平價醫療法案〉多項條文亦付諸落實。我們也在諸多層面改善了聯邦政府，使其更具效能且更能回應民意。但在經濟真正重整旗鼓之前，這些都不會有太多政治效益。截至當時，我們防範了二度經濟衰退，主要歸功於振興經濟方案，以及前政府的擴大減稅措施。但這仍不敷所需。而且，在聯邦眾院擁有多數優勢的共和黨，顯然意圖逆轉我們的經濟成果。

共和黨國會領袖貝納於一月獲選為眾院議長後，即堅決要求同黨議員履行政見，終結「過去兩年扼殺工作機會的無節制政府支出」。而在我發表二○一一年國情咨文後，眾院預算委員會主席保羅．萊恩（Paul Ryan）就斷言，失控的政府支出很快就會使聯邦債務「侵蝕整體經濟，並在數年內釀成經濟災難」。共和黨許多新任國會議員更擁護茶黨的主張，不斷力促貝納立即著手嚴厲且永久地縮減聯邦政府規模，以恢復所

謂的美國憲政秩序，從腐敗的政治與經濟菁英手中奪回國家。

聯邦眾院共和黨人一旦達成大砍聯邦支出的目標，絕對會導致經濟慘劇。美國的失業率仍近九％，房市尚未復甦，國民總計還有一兆一千億美元卡債，以及十年來累積的各式貸款等待清償，而且數百萬民眾的房屋價值遠低於他們尚未還清的房貸。在金融危機中倖存的企業與銀行對於投資或申請新貸款更是謹小慎微。在我上任後聯邦赤字確實大幅飆升，主因在於稅收減少，以及經濟大衰退後政府各種社會計畫支出大增。但我已責成財長蓋特納研擬各種方案，以備在經濟全面復甦後，使聯邦赤字回歸危機前的水平。我還組成一個委員會，由前總統柯林頓的幕僚長厄斯金．鮑爾斯（Erskine Bowles）與前聯邦參議員阿蘭．辛普森（Alan Simpson）主導，以擬具縮減聯邦長期赤字與債務的可行計畫。對於降減赤字，我們能做的最好的事就是振興經濟，然而鑑於總合需求依然薄弱，聯邦政府其實必須增加而非減少支出。

問題是期中選舉時我的陣營敗下陣來。這個結果使華府對赤字問題的立場全面轉向鷹派，共和黨得以理直氣壯地強調，大砍聯邦支出符合民意。媒體也突然開始對美國入不敷出的境況大敲警鐘。評論家更嚴厲譴責政府債留子孫。而直、間接受惠於政府紓困計畫的企業執行長和華爾街人士，也輕率地跟著斥責聯邦赤字，並堅稱該適時「勇敢」刪減「福利支出」（誤導地指稱社會安全保險、聯邦醫療保險與醫療補助），卻又不想犧牲自己的稅負減免以因應赤字問題。

在二○一一會計年度預算上，我們與貝納爆發了首次小衝突，最後讓步同意砍掉三百八十億美元支出，讓貝納對保守派黨團成員有所交代。這對三兆六千億美元的總預算影響不大，不致使經濟蒙受實質傷害，而且刪除的泰半是涉及會計做帳技巧的款項，並沒有砍到重大服務或計畫的經費。貝納表明共和黨人還會要求進一步刪減預算，甚至暗示若我們不配合，將阻撓國會投票表決政府急需的調高法定舉債上限案。但我們都不相信共和黨實際上會做這麼不負責任的事。畢竟調高舉債上限是兩大黨例行的立法職責，而且若此案不能過關將造成美國史上首度債務違約。然而，貝納終究拋出了這樣激進的想法，而且迅速獲得共和黨內茶黨分子與保守派媒體響應。

我不明白為何當總統要走到這一步？要對共和黨人總是逆轉我做的

任何事情、破壞美國的經濟處處防備？我真的希望與共和黨找到共同點，即使共和黨日趨相信反對我一切作為可以團結全黨，甚至奉之為最高原則？貝納向共和黨團轉達我們的預算讓步措施時，甚至刻意強調我在協商時如何「憤怒」。為了使雙方達成協議，我指示團隊不必否認貝納的不實說法，因為這反而最有助於共和黨團接受我們的讓步。隨著裴琳與茶黨聲勢漸趨暗淡，共和黨慢慢從極端回歸中道。茶黨運動事實上是針對我主政的一種內在情緒性反應，而非映照彼此政策或意識形態上的差異。彷彿我入主白宮觸發了茶黨內心深處的恐慌，使他們覺得自然秩序被打亂了。

而唐納．川普（Donald Trump）趁勢開始公然大肆宣稱，我不是在美國出生、不具備擔任總統的正當性。他還向數百萬因黑人進白宮而陷入驚恐的美國人承諾，將為他們的種族焦慮提供萬能解方。

先前即有傳言指稱我並非在美國出生。早在我於伊利諾州競選聯邦參議員時，就至少有一名保守派人士提出這樣的說法。而在民主黨初選期間，也有一些對我不滿的希拉蕊支持者散播這類言論。雖然希拉蕊選戰團隊強烈否認傳言，但保守派部落客與脫口秀節目主持人仍緊咬不放，右翼活躍人士也狂熱地透過電子郵件傳布不實之說。茶黨在我就任後第一年繼續追打此事，更把故事全面擴大渲染成陰謀理論：歐巴馬生於肯亞，從小就被洗腦，祕密信奉伊斯蘭教和社會主義，是持偽造文件來滲透美國政府最高層的政治傀儡。

不過，直到二○一一年二月十日埃及總統穆巴拉克下台後，才開始有更多人聽信這個荒謬的陰謀論。川普那時在華府保守派政治大會上暗示可能參選總統，並宣稱「現任總統來歷不明……他的同校同學說從沒見過他，也不知道他是誰，這真是瘋狂的事」。

起初，我並未在意此事，因為我的生平有詳盡的紀錄文件。夏威夷當局有我的出生證明檔案，我在二○○八年就把檔案公布到個人網站上，以應對第一波質疑我出生地的聲浪。此外，外祖父母在一九六一年八月十三日曾於《檀香山廣告商報》刊登啟事宣告我於日前誕生，並且留存著當年的剪報。而且我小時候上學都會經過誕生地——卡皮歐拉尼醫學中心（Kapi‘olani Medical Center）。

截至當時我從沒見過川普，只是陸陸續續略有所聞——最初我得知

他是愛出鋒頭的地產開發商；後來發現他針對紐約中央公園慢跑者案（五名非裔與拉丁裔青少年被控施暴性侵一名白人女性跑者，最終無罪），在四家主要紙媒刊登全版廣告要求恢復死刑；最後我知道他成了電視名人，並藉此營造頂尖成功資本家形象、推銷華而不實的品牌消費。

川普在我任職頭兩年的大部分時間裡，對我擔任總統顯然很滿意，告訴彭博社：「總的來說，我認為他做得很好。」但也許是因為我不常看電視，或許因此很難認真看待川普。我認識的紐約開發商與商界領袖一致指出，川普很擅長炒作新聞，也曾有過一些不好的紀錄，包括多次聲請破產、數度違反合約、苛待員工、財務安排不誠實等，而他當時主要業務是憑藉高知名度授權非自有、非受其管理的地產掛川普的招牌。事實上，二○一○年發生深水地平線鑽油平台漏油事件後，川普曾突然致電建議我們指派他負責處理此事，當阿克塞告知漏油油井幾乎已封住後，他隨即改變話題，表示有意為白宮興建「華美的宴客廳」以供舉辦國宴，而我們禮貌地拒絕了。

我沒料到媒體會把川普對我的質疑拿來炒作新聞。在新聞與娛樂的界線高度模糊、收視率競爭空前激烈的情況下，媒體迫不及待爭相傳播無稽之談。福斯電視新聞網更是一馬當先，畢竟其權力與獲利來源與川普煽動種族仇恨與恐懼的作風如出一轍。川普因此日復一日在福斯收視率最高的幾個節目大放厥詞。在《奧萊利實情》（*O'Reilly Factor*）脫口秀節目中，川普宣稱：「你必須是在美國出生，才有資格當美國總統。而我懷疑現任總統是否符合這條件……他並沒有美國出生證明。」他也在《福斯與朋友們》（*Fox & Friends*）晨間秀節目暗示，我的出生地公告可能是偽造的。川普頻繁上福斯電視節目後覺得必須增添一些新鮮話題，於是開始宣稱我當年是糟糕的學生，能進哈佛大學事有蹊蹺。他還向勞拉．英格拉漢姆（Laura Ingraham）表示，《歐巴馬的夢想之路》（*Dreams from My Father*）真正的作者是我在芝加哥的鄰居比爾．艾爾斯。他並稱以我的知識水平寫不出這麼好的書。

此外，川普還於在利比亞開戰之後的三月二十三日上美國廣播公司的《觀點》（*The View*）節目說：「我要求他出示出生證明……他對自己的出生證明有所隱瞞。」然後，他又在全國廣播公司（於黃金時段播

出川普實境秀《誰是接班人》〔*The Celebrity Apprentice*〕的電視網）《今日秀》（*Today*）節目宣稱，他派了調查人員去夏威夷檢視我的出生證明，而「他們發現了難以置信的事情」。後來他還告訴有線電視新聞網的安德森．古柏（Anderson Cooper）：「我最近獲知，歐巴馬的出生證明不見了。人們告訴我，它不在夏威夷，或者根本就不存在。」

在福斯新聞網之外，我不能說主流媒體記者都明確承認這些怪異的指控。他們都客客氣氣、將信將疑地問川普，對於布希或柯林頓從未被要求出示出生證明有何看法（川普通常會說：「我們知道他們都生於美國」）。但是記者們從未單刀直入指出川普說謊，或表明他散播的陰謀論帶有種族歧視。他們無意費心去凸顯川普所言就像外星人綁架案或其他陰謀論那樣令人難以置信。為了使這類新聞顯得有價值，媒體寧願給予更多發揮餘地。

白宮未針對川普之言發表任何正式回應聲明，因為不想使他得到更多出鋒頭的機會，也因為我們還有其他更重要的事要做。西廂辦公室上下都把川普對我出生地的質疑視為糟糕的笑話，年輕幕僚們對他在深夜電視秀的言論更嗤之以鼻。但我注意到，媒體不但一再找川普訪談，還熱烈地報導他打算選總統的事，包括他宣布有意參選的記者會，以及訪問初選關鍵州新罕布夏的行程。民調顯示約有四成共和黨人相信我不是生於美國。阿克塞不久前也告訴我，川普雖未正式宣布參選，但共和黨民調顯示，他在所有可能參選總統的共和黨人裡領先群倫。

我沒讓蜜雪兒知道這件事，因為她一聽到川普和他與媒體的共生關係就會義憤填膺，她認為這整場鬧劇無異於選戰期間媒體對國旗領章等事件狂熱報導的翻版，凸顯政治對手與媒體記者樂於將我塑造成邪惡的「他者」。她並不擔心川普與其言論會影響我的政治前途，而比較關切家人的安全。她說：「人們認為這全然是一場賽局，毫不在乎聽信川普每一句話的數千男性都擁有槍械。」

這無可辯駁。川普很顯然不關心散播他當然知道是謊言的陰謀論會造成何種後果，只在意能否收到預期效果。而界定政治言論能否被接受的標準早已被毀棄。從這個意義來看，川普與貝納或麥康諾並沒有太大差別。他們都了解，言論是否屬實並無關宏旨。當他們說我使美國陷入破產，或宣稱健保改革促進安樂死，其實並不真的相信這些事情。他們

與川普的政治風格唯一的差異在於，川普全然不知節制。他直覺上很清楚，怎麼做最能動員保守派，並且以最道地的方式去實行。我懷疑他真的願意為了競選總統而放棄在商界的持股，或接受嚴格的檢驗。但我知道，無論如何，在接下來的任期內，我都必須與他合理化並熱烈促銷的黑暗前景奮戰到底。

我告訴自己，以後我有的是時間擔心共和黨人，還有預算問題、競選策略和美國民主發展。實際上我知道，我那天在露台上思考的所有事情中，在接下來的幾週內最重要的是注意一件事。

我必須決定，無論哪些其他事情發生，是否要授權深入突襲巴基斯坦，追擊我們認為是賓拉登的目標，如果任務出差錯，我就無法連任總統。

第27章

九一一恐怖攻擊讓將近三千人無辜喪命。事發三個月後，也就是二○○一年十二月起，賓拉登下落就一直成謎。美國和盟國部隊在阿富汗和巴基斯坦邊界托拉波拉（Tora Bora）山區的蓋達組織主要基地圍捕賓拉登，卻被其逃脫。這項搜索持續進行了好幾年。到我上任時，賓拉登已經下落不明。但他還在那裡：隨著蓋達組織逐漸重組，將自身立足在巴基斯坦的聯邦直轄部落地區，其領導人還定期發布錄音和影片等訊息，藉此凝聚支持者，並呼籲大家為反對西方強權國家的聖戰而努力。

在我二○○二年參選聯邦參議員前，我首度針對美國對九一一恐攻事件的反應，公開發表評論。當時在芝加哥聯邦廣場，我主張重新聚焦於圍捕賓拉登的行動，並反對伊拉克戰爭。在總統大選期間，我重新主張同一主題，如果巴基斯坦政府無法或不願意逮捕賓拉登，那麼美國應該在巴基斯坦圍捕賓拉登。包括拜登、希拉蕊和麥肯在內的大多數華府人士，都對這項承諾嗤之以鼻，認為這只是一個噱頭，是菜鳥參議員不懂外交政策又要裝強悍的做法。而且就算我後來當上總統，有些人還是認定我為了處理其他問題，會將圍捕賓拉登這件事擱置一旁。但是在二○○九年五月，在白宮戰情室召開一次恐怖威脅會議後，我請拉姆、中情局局長里昂．潘內達和湯姆．多尼倫在內的幾位顧問，到橢圓形辦公室閉門討論。

「我想將獵殺賓拉登列為優先要務，」我說。「我希望看到一項正式計畫，詳述我們如何找到賓拉登。我希望每三十天送交一份報告到我的辦公桌上，說明我們的進度。而且，湯姆，我們就把這件事當成總統命令來進行，這樣做只是讓大家有共識。」

我關注賓拉登的理由顯而易見，賓拉登繼續逍遙法外，會讓那些在九一一攻擊事件中喪失親友的家庭深感痛心，也是對美國強權的一大嘲諷。即使賓拉登藏身隱祕，但他仍然是蓋達組織最有效的號召者，讓世界各地心懷不滿的青年變得更加激進。根據我們的分析，在我當選總統時，蓋達組織經過這些年的發展已經更具危險性，而且有關聯邦直轄部落地區恐怖陰謀的警告，也經常出現在呈交給我的簡報中。

所以，我將消滅賓拉登，作為我對重新調整美國反恐策略這項目標的一大關鍵。先前我們沒有將焦點放在真正策畫和執行九一一攻擊事件的一小群恐怖分子身上，而是以一種開放式、全面性地將威脅定義為「反恐戰爭」（War on Terror），我認為這樣做讓我們落入策略陷阱，助長蓋達組織的威信，表面上為入侵伊拉克合理化，實際上卻讓美國跟大部分穆斯林世界漸行漸遠，也讓美國將近十年的外交政策遭到曲解。我不想增加大眾對廣大恐怖組織的恐懼，也不想讓極端分子幻想他們正在參與某種神聖的奮戰。我想要提醒世人，更重要的是提醒我們自己，這些恐怖分子只不過是一群受到矇騙的凶惡殺人犯，他們是會被逮獲、接受審判、予以監禁或被消滅的罪犯。而逮捕賓拉登就是證明此事的最佳做法。

九一一攻擊事件滿九週年的前一天，里昂跟中情局副局長麥克．莫洛（Mike Morell）要求見我。我認為，他們兩人真是一對頂尖拍檔。七十二歲的里昂畢生大多數時間都在國會服務，後來在柯林頓政府擔任幕僚長。現在，不但穩健地帶領中情局，也享受公眾舞台，跟整個國會和媒體保持良好關係，並對國家安全問題的政治層面觀察敏銳。而麥克剛好跟他互補，他消息靈通，是心思縝密的分析師，而且年紀才五十出頭，已經在中情局任職數十年。

「總統先生，這是非常初步的計畫，」里昂說，「但我們認為，我們握有一個潛在線索可以圍捕賓拉登，是從上次在托拉波拉行動至今，最棒的一個線索。」

我靜靜地傾聽並思索這個消息。里昂和麥克解釋說，感謝分析師們耐心辛勞地工作，將成千上萬的情報整理比對，已經找出阿布．艾哈邁德．艾庫威蒂（Abu Ahmed al-Kuwaiti）的下落。此人是蓋達組織的信使，而且跟賓拉登關係密切。他們一直在追蹤此人的手機和日常習慣，結果發現賓拉登應該不是藏匿在聯邦直轄部落地區這種偏遠處，而是在巴基斯坦離伊斯蘭瑪巴德（Islamabad）北邊三十五英里的阿伯塔巴德（Abbottabad）這個富裕郊區的一棟別墅。根據麥克的說法，這棟別墅的大小和結構顯示出有重要人物住在裡面，很可能是一個高價值的蓋達組織成員。在情報界已經對這棟別墅加以監控，里昂也承諾如果得知誰住在裡面，就會向我報告。

他們離開後，我開始冷靜思考。任何人都可能住在那棟別墅裡，就算那個人跟蓋達組織有聯繫。賓拉登似乎不太可能住在人口稠密的城市郊區。但在同年十二月十四日，里昂和麥克一起來見我，這次他們由中情局的一名幹員和一位分析師陪同。那名分析師看起來像是外表體面、年輕有活力的國會資深幕僚，一位精瘦幹練有著濃密鬍子、年紀較長的紳士，散發出一股專業氣勢。原來他是中情局反恐中心主任，是獵殺賓拉登小隊的隊長。我想像他藏匿在隱祕處，周遭都是電腦和厚厚的牛皮紙文件，不引人注意，仔細地搜查成堆的數據。

這兩個人向我詳細說明，我們如何找到阿伯塔巴德的這棟別墅，這是偵察工作的一項壯舉。顯然，那位信使以化名買下這棟別墅。別墅本身異常寬敞安全，面積比相鄰住宅大上八倍，四周有十到十八英尺的高牆包圍，上面還加裝有刺鐵絲網，而且內部還另外加蓋牆面。至於誰住在那裡，分析師表示那些人費盡心思隱藏自己的身分，他們沒有市內電話或網路，幾乎從未離開別墅，並在別墅裡焚燒垃圾，沒有將垃圾丟棄在外。但是在別墅主屋內活動的小孩，其年紀和數目都跟賓拉登的子女相符。透過空中監視，我們的團隊觀察到一位高大的男士，此人從未離開過別墅，但經常在別墅裡面的小花園散步。

「我們叫他踱步者，」隊長這麼說。「我們認為他可能是賓拉登。」

我有很多問題，但主要問題是：我們還能做什麼來確認踱步者的身分？儘管他們繼續探索可能的策略，但分析師承認說，這些策略都沒有可能成功。由於這棟別墅在配置和位置上都謹慎地保護居住者，我們採取的方法可能讓賓拉登馬上心生疑慮，在我們還不知情的狀況下就先消失無蹤。我看著隊長。

「你有什麼看法？」我問。

我看得出來他在猶豫。我認為當初他可能也參與到伊拉克圍捕薩達姆．海珊的規畫行動。由於中情局先前支持小布希政府，認定海珊當時正在開發大規模破壞武器，因此中情局目前還在重建聲譽。儘管如此，我看到他臉上出現一個表情，透露出解開複雜謎團的那種自豪，即使他無法證明。

「我覺得此人很有可能就是我們要找的人，」他說。「但是，我們

無法肯定。」

基於我所聽到的訊息，我決定我們有足夠的情報開始規畫進攻這棟別墅的選擇方案。在中情局小隊繼續努力確認踱步者的身分之際，我問湯姆和約翰．布倫南這場攻擊行動會如何進行。由於這場行動必須嚴加保密，因此增加挑戰的難度，萬一行動前透露半點風聲，我們就會錯失圍捕賓拉登的大好機會。因此，聯邦政府內部只有極少數人參與這項行動的規畫階段。我們還有另一個限制：無論選擇哪種行動方案，都不能讓巴基斯坦人參與。雖然巴基斯坦政府跟我們聯手進行許多反恐行動，並為我們在阿富汗的軍隊提供重要的補給路徑。但眾所周知的是，巴基斯坦的軍隊、尤其是情報機構，跟塔利班組織、或許也跟蓋達組織保持聯繫，有時還利用這些組織作為策略資產，以確保阿富汗政府仍然薄弱，無法跟巴基斯坦的頭號敵人印度聯手。事實上，在阿伯塔巴德這棟別墅的幾英里外，就是巴基斯坦跟西點軍校相當的軍事基地。如果我們將消息告訴巴基斯坦人，那麼他們將消息透露給我們目標對象的可能性就更高。無論我們選擇如何在阿伯塔巴德採取行動，都將涉及在沒有戰爭的情況下，以最令人震驚的方式，侵犯公認盟友的領土。因此，這樣做不但提高外交上的風險，也增加行動的複雜度。

到三月中旬，在前進利比亞和我出訪拉丁美洲前，這個團隊針對阿伯塔巴德別墅進行攻擊的初步概念，提出一些警告。簡單講，我有兩個選擇。第一個選擇是透過空襲摧毀這棟別墅。這個做法的好處顯而易見：美國人將不必冒著危險，在巴基斯坦的領土上作戰，也讓美國至少可以公開否認，巴基斯坦當然知道是我們進行這項攻擊，但他們可以更容易維持不是我們發動攻擊的假象，這或許有助於平息巴基斯坦人民的憤怒。不過，當我們深入研究飛彈攻擊的細節時，就發現這種做法有很重大缺點。如果我們摧毀別墅，那麼我們如何確定賓拉登住在那裡？如果蓋達組織否認賓拉登遇害身亡，我們如何為深入巴基斯坦轟炸一處民宅自圓其說？而且根據估計，阿伯塔巴德的別墅裡面約有五名婦女、二十名兒童和四名男子。在初步演練時，預定攻擊不僅會摧毀這棟別墅，也勢必會讓相鄰的幾棟住宅被夷為平地。這場會議開沒多久，我就告訴參謀長聯席會議副主席哈斯．卡特賴特，我聽得夠多了：在我們還沒確定賓拉登住在別墅裡前，我不打算授權進行讓三十個人或更多人喪命的

行動。如果我們打算發動攻擊，就必須提出一個更精確的計畫。

我的第二個選擇是，授權進行一項特殊作戰任務，一支挑選過的團隊經由直升機偷偷進入巴基斯坦突襲別墅，並在巴基斯坦警察或軍方有時間做出反應前離開。為了保護這項作戰的機密性，並在事情出差錯時能夠撇清關係，我們必須由中情局授權執行任務，而不是透過國防部。從另一方面來看，如此重要又風險極高的任務，需要一位頂尖軍事人才，這就是為什麼我們必須請國防部副海軍上將威廉．麥克雷文（William McRaven），聯合特種作戰司令部司令一起開會，向我們詳細說明這次突襲可能需要什麼。有機會跟美國軍隊優秀男女密切共事，親眼見證團隊精神和責任感，是我上任二年來，令我最感謙卑的事情之一。而且，如果我不得不挑選一個人，作為美國軍隊努力做對每一件事的代表，那麼麥克雷文可能就是最為合適的代表。他年紀在五十五歲左右，相貌正直誠懇又親切，有著面無表情的幽默感，直言不諱又樂觀進取，他讓我想起沙色頭髮的男星湯姆．漢克，如果湯姆．漢克加入海軍海豹部隊的話。麥克雷文跟前聯合特種作戰司令部司令斯坦利．麥克里斯托一樣，當時麥克雷文擔任副司令，協助撰寫以特種作戰部隊為主題的書籍。其實早在十八年前，麥克雷文的研究論文就已經研究二十世紀一系列的突擊行動，其中包括一九四三年由希特勒下令以滑翔機救援前義大利首相墨索里尼（Mussolini），以及一九七六年以色列特種部隊遠赴恩德培營救人質。麥克雷文仔細審視在什麼情況下，一小群精心演練並受過高度訓練的士兵可以祕密行動，在短時間內速戰速決，比規模更大或武力強大的部隊更容易達成任務。

麥克雷文還開發一個特殊作戰模型，作為美軍在世界各地制定軍事策略的依據。在他的傳奇事業生涯中，麥克雷文曾親自指揮或進行超過一千多次特殊作戰行動，地點都是在你所能想像最危險的情境下。最近的行動就是在阿富汗追捕高價值目標。而且，麥克雷文還以高壓下仍泰然自若聞名。身為海軍海豹部隊隊長，他在二○○一年歷經跳傘事故倖存下來。當時，他被撞到幾乎意識不清，降落傘故障讓他在高空中驟降四千英尺，幸好後來降落傘順利打開（這次事故讓他的背部受傷，雙腿肌肉及韌帶也從骨盆起出現撕裂傷）。雖然中情局有自己的內部特殊作戰團隊，但里昂明智地選擇向麥克雷文請益，了解阿伯塔巴德突襲行動可

能遭遇的情況。里昂得出的結論是，中情局特務人員在技能和經驗上，都無法跟麥克雷文的海豹部隊相比。因此，里昂建議一個不尋常的安排，讓這次行動的指揮鏈從我到他，再到麥克雷文。這樣一來，如果我們決定進行突襲，麥克雷文就握有完整權力，得以設計和進行此次任務。

藉由透過空中攝影收集的數據，中情局已經將阿伯塔巴德別墅的小型三維模型建構完成。在我們三月開會時，麥克雷文向我們說明突襲行動可能如何進行：一支經過挑選的海豹部隊在深夜裡，從阿富汗賈拉拉巴德（Jalalabad）搭乘一架或多架直升機，飛行將近一個半小時抵達目標，在別墅高牆內部降落。然後在進入三層樓的主建築前，先掌握周邊各個入口，以及門和窗，接著開始搜索整棟別墅，化解遭遇的任何抵抗。他們將逮捕或殺死賓拉登再搭機回來，途中在巴基斯坦某處停靠加油，再返回賈拉拉巴德的基地。麥克雷文做完簡報時，我問他，他是否認為他的突擊隊可以順利完成任務。

「長官，我們現在只是勾勒一個概念，」他說。「必須等到我有更大的團隊，一起進行一些演練，否則我不知道目前這個想法是否是最佳做法。我也無法告訴您，我們如何進入和離開，我們需要詳細的空軍規畫程序釐清這部分。我能告訴您的是，如果我們到得了那裡，就能順利完成突襲。但我必須先研究一下，才能建議是否執行這項任務。」

我點點頭。「那讓我們好好研究吧。」

兩週後，我們在三月二十九日於戰情室再次召集會議。麥克雷文很有信心地表示，此次突襲可能順利執行。他說，離開現場時，戰況可能稍微「激烈些」。依據他對類似突襲的經驗和初步演練的結果，他相當肯定海豹部隊可以在任何巴基斯坦當局得到風聲前，順利完成任務。儘管如此，我們還是必須考慮到，如果巴基斯坦戰鬥機攔截我們的直升機，無論是在去程或回程途中，我們該怎麼辦？要是賓拉登在現場，但隱藏起來或躲在一個安全的地方，因此延長特種作戰部隊在地面上的時間，該怎麼辦？如果巴基斯坦警方或軍隊在突襲時包圍別墅，我方的特種作戰部隊該如何因應？

麥克雷文強調，他設計這項計畫的前提是，海豹部隊應該避免跟巴基斯坦當局交火，如果巴基斯坦當局在現場逮到海豹部隊，他傾向於讓

海豹部隊停止執行任務，由我方外交官設法協商，讓海豹部隊得以安全離開。我很欣賞這些直覺。但麥克雷文提出的計畫是我跟最高軍事將領協商都特別小心謹慎的另一個實例。由於美國與巴基斯坦的關係處於特別不穩定的狀態，蓋茲和我都對這個策略抱持保留態度。美國無人駕駛飛機襲擊聯邦直轄部落區域的蓋達組織，已經造成巴基斯坦民眾的不滿。而中情局特務人員雷蒙．艾倫．戴維斯（Raymond Allen Davis）在一月下旬在拉合爾，因為二名軍人靠近其座車，就開槍將兩人打死，激起當地反美情緒。憤怒的群眾上街抗議中情局出現在巴基斯坦，在我方要求巴基斯坦釋放這名特務人員之際，美巴兩國外交關係持續緊張將近二個月之久。我告訴麥克雷文和團隊，我不打算將海豹部隊的命運交到巴基斯坦政府手中，因為萬一事情出了差錯，巴基斯坦政府必定要面對來自社會大眾的龐大壓力，海豹部隊成員是要坐牢或予以釋放，尤其是如果賓拉登沒有在那間別墅裡。因此，我希望麥克雷文強化計畫，不管是要額外增加二架直升機支援，都要讓海豹部隊撤離現場。

在會議結束前，卡特賴特針對空襲提供一個更精確的新選擇，由無人機在踱步者進行每日散步時，直接以十三磅重的飛彈對準踱步者發射。根據卡特賴特的說法，這樣做的附帶損害最小，而且根據我方軍隊鎖定其他恐怖分子的經驗來看，他對於能完成突襲任務並同時避免風險的這種做法感到滿意。

現在，可能的行動方向已經聚焦。麥克雷文負責監督在北卡羅來納州布拉格堡（Fort Bragg）基地，興建一個跟阿伯塔巴德一樣的別墅。海豹部隊將在這裡進行一系列的著裝演練。麥克雷文說，如果我決定授權突襲行動，最佳時間點是在五月的第一個週末。因為在月色昏暗的夜晚能提供海豹部隊額外的掩護。況且，我們還要擔憂的事情顯然是，在我們為計畫準備之際，每多過一天，知道這項祕密行動的人就愈多。我告訴麥克雷文和卡特賴特，我還沒準備好，決定我們應該採取哪種選項，如果我們有選擇的話。但是基於規畫目的，我說：「就先假設，我會下令執行。」

這段期間，我們在白宮照常運作。我持續了解利比亞的情勢、阿富汗戰爭，以及希臘再次爆發債務危機，這次危機已經開始影響美國市場。有一天，我從戰情室走出來時，剛好遇到傑伊．卡尼（Jay Carney），他接替吉布斯擔任我的新聞祕書。傑伊先前是新聞記者，各種歷史性時刻總是跑在最前頭。他在《時代》雜誌擔任莫斯科特派員時，報導蘇聯解體，也曾在九一一恐怖攻擊那天早上，跟著小布希總統搭乘空軍一號視察。現在，他告訴我，他每天在新聞記者會上，都要花一部分時間，回答我的出生證明是否有效等問題。

唐納．川普針對國家政治高談闊論，已經有一個多月之久。我的顧問和我都認為，讓川普自己講個夠是值得的，媒體會漸漸對他緊咬住我的出生不放感到厭煩。不過，就像藻類在一攤死水的池塘裡增生那樣，有關川普陰謀謬論的報導，每過一週就數量激增。有線電台節目大幅報導川普和他的理論。政治記者試著從嶄新的角度看待出生地質疑主義的社會學意義，或其對我競選連任的影響，或者（語帶諷刺地勉強承認）跟新聞界有何關係。其中主要的討論重點是，我們在二○○八年公布在網路上的「簡式」出生證明，這是夏威夷州衛生署開立的標準文件，可用於取得護照、社會安全號碼或駕照。不過，川普和跟他一樣質疑歐巴馬出生地的那些人，都認為簡式文件沒有證明什麼。我們被問到，為什麼我沒有提出有關我出生證明的原始詳盡版本？我們故意拿省略資訊的簡式出生證明，因為原始出生證明或許有些線索說明我是穆斯林？原始出生證明是否被竄改了？歐巴馬究竟在隱瞞什麼？

最後，我覺得我受夠了。我打電話給白宮法律顧問鮑勃．鮑爾（Bob Bauer），告訴他向夏威夷州人口登記辦公室申請許多份包含詳盡說明的原始出生證明複本。然後，我讓大衛．普洛菲和丹．菲佛知道，我不只要公布出生證明文件，也要公開發言。他們認為這不是一個好主意，爭辯說我這樣做只是讓媒體可以繼續炒作，而且無論如何，回應這種荒謬的指控根本有失我個人和總統辦公室的顏面。

我說：「那正是重點。」

四月二十七日，我步上白宮新聞簡報室的講台，並跟在場記者打招呼。我開始評論全國電視台全部決定更動原定節目，實況轉播我的發言，這種事情實在很罕見。我繼續說道，兩週前眾議院共和黨人和我因

為預算提案針鋒相對，此事對美國影響深遠，但是媒體卻只討論我的出生證明，而對此等要事不聞不問。我指出，美國正面臨巨大的挑戰和重大的決定。我們應該期待看到嚴肅的辯論，有時甚至是激烈的爭論，因為我們的民主就應該這樣運作，而且我確信我們都有這種民主精神，同心協力為美國塑造更美好的未來。

「但是，」我說，「如果我們分心了，我們就無法做到那樣。如果我們花時間詆毀彼此，我們就無法讓美國變得更好。如果我們只是造假，假裝事實不是事實，我們也無法讓美國變得更好。如果我們被一些雜耍表演和節慶裡大聲吆喝、招攬客人的人給分心了，我們就無法解決我們的問題。」我看著在場記者，「我知道有一部分的人，不管我們對我的出生證明說了什麼，他們還是不肯罷休。但是我要跟大多數美國人說，同時也向媒體表明，我們沒有時間理會這種蠢事。我們有更重要的事情要做，我也有更重要的事情要做。我們有重大的問題要解決，而且我有信心我們能把問題解決掉。但我們必須全神貫注在這些問題上，而不是為這種蠢事爭吵不休。」

房間裡一陣靜默。我透過旋轉門離開新聞簡報室，回到通訊聯絡團隊的辦公室。在那裡，我遇到新聞辦公室的一群年輕人，他們一直透過電視觀看我的發言。他們看起來都只有二十幾歲，有些人參與過我的競選活動，有些最近剛加入這個團隊，大家都有滿腔熱忱，要為自己的國家服務。我停下來看著每個人。

我說：「我們比這個更好，記住這一點。」



隔天回到戰情室，我的團隊和我進行最後檢視，我們選擇一個可能的方案，在這個週末於阿伯塔巴德展開突襲。這週稍早，我批准麥克雷文派遣海豹隊和直升機突擊部隊到阿富汗，現在他們正在賈拉拉巴德等待進一步的指示。為了確定中情局針對本身的工作做好充分的壓力測試，中情局局長里昂和副局長莫洛曾要求國家反恐中心主任麥可．雷特（Mike Leiter），請另一組分析人員徹底調查有關別墅及其居民等情報的可利用性，看看中情局的結論是否與蘭利空軍基地（Langley）的結論

一致。雷特報告說，他的團隊表示踱步者為賓拉登的確定性為四○%到六○%，而中情局團隊評估的確定性則是六○%到八○%。隨後，我們討論兩者出現差異的原因。幾分鐘後，我打斷討論。

「我知道我們正在盡全力量化這些因素，」我說。「但終究就是一半一半的機率。我們繼續吧。」

麥克雷文讓我們知道突襲行動的準備已經完成，他和他的手下已經就緒。卡特賴特也證實說，無人機飛彈選項已經過測試，隨時都可啟動。有這些選項擺在我們眼前，我逐一詢問每位在座人士的建議。里昂、布倫南和穆倫支持突襲，希拉蕊說，這兩種選項對她來說只有些微差距，仔細評估突襲行動的風險，尤其是考慮到我們跟巴基斯坦的關係可能破裂，或甚至發現我們跟巴基斯坦軍隊對峙的危險性。她補充說，但是該考慮的是，這是我們十年來取得有關賓拉登下落的最佳線索，她最後決定支持派遣海豹部隊。

蓋茲雖然認為無人機空襲可行，但建議採取突襲行動。他提出一九八○年四月的例子，當時美國試圖到伊朗沙漠一號（Desert One）營救五十三名美國人質。結果，這次行動變成一場災難，美國一架軍事直升機墜毀在沙漠中，讓八名現役軍人因此喪命。蓋茲說，這個例子提醒我們，不管事前規畫得多麼周全，這種作戰行動都可能出大紕漏。除了危及團隊安全外，他還擔心任務失敗可能會對阿富汗戰爭產生不利影響。那天稍早，我曾宣布蓋茲在擔任四年國防部長後打算退休，我有意提名里昂作為他的繼任者。我聽到他合乎邏輯的審慎評估時，就想到對我來說，他有多麼重要。

拜登也支持突擊，他認為倘若行動失敗，後果將不堪設想。我應該等到中情局更加確定賓拉登在那棟別墅裡，再做決定。身為總統，我做的每項決定都影響深遠，我感謝拜登願意反對主流意見並提出棘手問題。他這樣做，往往是要讓我有時間深思熟慮。我還知道拜登和蓋茲一樣，在沙漠一號期間也曾在華府任職。我想像從那個時候起，那些受難家屬的悲痛、美國威望飽受打擊，人們對吉米．卡特總統的咒罵，並說其授權進行飛彈攻擊既魯莽又低能。此後，卡特的政治聲望一蹶不振。我知道拜登沒有明說的建議是，我最好不要步上卡特的後塵。

我告訴在場人士，如果我決定發動突襲，最遲明天早上就會告知。

我想確保麥克雷文有最寬裕的時間展開這項行動。湯姆跟我一起走回橢圓形辦公室，他跟往常一樣把檔案夾和筆電夾在手臂內側，我們迅速檢查那個週末要進行的行動項目。他與布倫南曾針對每個偶發事件編寫劇本。我看得出來，湯姆一臉緊張的神情。他擔任我的國家安全顧問即將邁入第七個月，他一直努力多運動，靠咖啡提神，但顯然無效。我讚嘆湯姆認真工作的能力，他不停地追查無數的細節，還必須了解數量龐大的備忘錄、電報和數據。他要解決各方角力和不同機構之間的爭執，這樣我才有情報和心理餘裕，專心做好我需要做的工作。有一次，我問他，他怎麼有這麼大的驅動力又這樣勤奮，他說一切要歸因於他的背景。他在愛爾蘭工人階層家庭長大，努力念到法學院，並投身各種政治活動，成為重量級的外交政策專家。但是，儘管他有今日的成就，他仍然不斷感覺到需要證明自己。他很害怕失敗。

我笑著說，我可以理解。

那天晚上，蜜雪兒和女兒們在晚餐時都很興奮，一直取笑我的「作風」，說我吃堅果時，一次會拿一些堅果放在手裡，總是先握起拳頭晃動堅果再吃。她們也取笑我總是穿同一雙破舊涼鞋在屋子裡面到處晃，還說我很不喜歡甜食（「妳爸不相信美食……他不知道美食讓人多麼快樂」）。我沒有告訴蜜雪兒，我懸而未決的決定，我不希望因為這個祕密行動讓她擔心，除非我知道自己打算怎麼做。而且，就算我透露出一絲緊張神情，蜜雪兒似乎也沒發現。在哄完女兒上床睡覺後，我走進條約廳觀看一場籃球比賽，我的目光跟著籃球移動，但腦子裡最後一次細想各種情境。

事實上，我已經將決定時程至少提早幾週，每次會議都協助證實我的直覺無誤。我不贊成採取飛彈攻擊，即使卡特賴特那樣精準設計，但飛彈攻擊無法確定賓拉登是否因此身亡，所以這種做法感覺像在賭博。我也懷疑是否有必要給情報界更多時間，因為先前已經花幾個月監視那棟別墅，但幾乎沒有取得新的情報。況且，考慮到已經進行的所有規畫，我懷疑如果再等一個月，我們可能無法保守這項機密。

就剩下這個問題：是否下令突襲。我很清楚這樣做會有什麼風險。我知道我們可以減輕風險，但無法消除風險。我對麥克雷文和他的海豹部隊相當有信心，我知道從沙漠一號和索馬利亞黑鷹計畫行動以來的這

幾十年內，美國特種部隊的能力已經不可同日而語。至於困擾伊拉克戰爭和阿富汗戰爭的所有戰略失誤和考慮不周的政策，也產生一群執行過無數行動並學會因應各種所能想像情境的核心幹部。依據他們的技能和專業水準，就算事實證明我們做的一些計算和假設有誤，我相信海豹部隊會找到一個安全的方式，在阿伯塔巴德展開突襲。

我看著柯比．布萊恩在禁區發動轉身跳投。這場比賽是湖人隊對上黃蜂隊，是季後賽第一輪的淘汰賽。條約廳牆上的老爺鐘滴答作響，過去二年來，我做出無數的決定，包括岌岌可危的銀行、克萊斯勒、海盜、阿富汗、醫療保健等問題。這些經驗讓我熟悉也從未輕忽失敗的可能性。我往往像現在一樣，深夜坐在條約廳裡，靜靜地盤算決策成功的機會。我知道，這是我靜下心來評估這些機會的最佳流程，而且我已經擁有最優秀的團隊協助我衡量這些機會。我意識到透過我犯下的所有錯誤，以及我先前必須帶領我們脫離的種種困境，我已經在許多方面接受培訓，為的是應付這一刻。而且，雖然我不能保證我的決定會帶來怎樣的結果，但我已經做好充分的準備，也信心十足地做出決定。



隔天四月二十九日（週五），主要行程是出訪。我到阿拉巴馬州塔斯卡盧薩（Tuscaloosa），視察破壞性龍捲風爆發造成的損害，晚上則到邁阿密一所學院的畢業典禮致詞。依照行程安排，在阿拉巴馬州視察完後，我跟蜜雪兒和女兒們到卡納維爾角（Cape Canaveral）觀看奮進號（Endeavour）太空梭退役前的最後一次發射。當天離開白宮前，我寄了一封電子郵件，要求湯姆、丹尼斯、戴利和布倫南到外交接待廳跟我碰面，之後全家人將前往南草坪搭乘已在那裡待命的總統專用陸戰隊一號直升機。隨著直升機轟隆作響的背景聲，加上莎夏和瑪莉亞這對小姊妹在鬥嘴，我正式下令進行阿伯塔巴德突襲行動，並強調麥克雷文全權掌控，決定突襲的確切時間點。

現在，這項行動大都已經不在我的掌控。我很高興當天有機會離開華府，讓我的腦子被其他工作占據，並有機會好好感謝他人的工作。上週稍早時，一個可怕的超級單體風暴橫掃東南部各州，產生龍捲風造成

三百多人喪命，成為繼卡崔娜颶風以來，最致命的自然災害。一個寬一．五英里，時速一百九十英里的龍捲風吹襲阿拉巴馬州，摧毀成千上萬的家庭和企業。

陸戰隊一號直升機在塔斯卡盧薩降落，聯邦緊急事務管理署署長克雷格．傅格特（Craig Fugate）和州政府及地方官員前來迎接我們。傅格特是佛羅里達州人，身材魁梧且為人低調。他帶著我視察附近看起來像被百萬噸炸彈夷為平地的社區。我們參觀一個救災中心，這裡讓失去一切且大都是工人階級的貧窮家庭暫時獲得庇護。縱然經歷災禍，幾乎跟我交談的每個人，從該州共和黨州長到一邊哄小孩的母親都稱讚聯邦政府的反應，提到政府團隊迅速抵達現場，跟當地官員有效合作，無論多麼小的要求都獲得妥善精準地處理。不意外，傅格特是我雇用過的人中的佼佼者，他一位不講廢話、不擺架子、不找藉口的公務員，他有幾十年處理自然災害的經驗。看到他的努力受到肯定，讓我很欣慰。這件事再次提醒我，有這麼多政府真正重視的事情交辦下來成為日常事務，透過這些不求關注，只知道善盡職責並以個人工作為榮的人們加以落實。

在卡納維爾角，我們失望地得知，由於一個輔助動力系統出了問題，國家航空暨太空總署（NASA）不得不在最後一刻取消太空梭的發射。不過，我們一家人仍然有機會跟太空人聊聊，並花時間與休士頓詹森太空中心（Johnson Space Center）飛航組員作業主任珍妮特．卡凡迪（Janet Kavandi）談談，她為了此次太空梭發射而來到佛羅里達州。小時候，我一直對太空探索深深著迷。身為總統，我一有機會就會強調科學與工程的價值，包括在白宮舉辦年度科學展，讓學生們自豪地展示他們的機器人、火箭和太陽能汽車。我也鼓勵國家航空暨太空總署進行創新，並為未來的火星任務預做準備，有部分透過與低軌道太空旅行的商業投資合作。現在，我看著瑪莉亞和莎夏睜大眼睛，看著卡凡迪強調即使只是一次發射，就要投入多少人力和多少工作時數。她還提到自己如何從密蘇里州鄉下養牛牧場、喜歡看著夜空星星的小女孩，成為一名太空人，並曾經參與三次太空梭飛行任務。

之後，我們前往邁阿密戴德學院（Dade College）畢業典禮會場。戴德學院有八個校區並有超過十七萬名學生，是全國規模最大的學院。

戴德學院校長愛德華多．帕德隆（Eduardo　Padrón）在一九六○年代來戴德學院就讀，當時年輕古巴移民的他只有基本英語能力，沒有取得高等教育的其他選擇。在戴德學院取得副學士學位，後來在佛羅里達大學拿到經濟學博士學位後，他婉拒私人企業薪資豐厚的工作，回到母校任職。在過去四十多年中，他肩負起讓學校為其他人提供一線生機的使命，就像當年在他個人身上發生的經歷那樣。他將戴德學院形容為學生的「夢想工廠」，這些學生大都來自低收入、拉丁裔、黑人和移民家庭。而且在大多數情況下，他們都是家中第一位上大學的成員。「我們不會放棄任何學生，」他告訴我，「而且，如果我們做好我們的工作，我們不會讓他們放棄自己。」我不禁被他恢弘的遠見所啟發。

當天晚上在我致詞時，我談到美國理念：我讚許在場畢業生的成就，表現出我們個人對於克服出生困境的決心，同時也表現出我們所有人願意克服彼此的差異，一同面對時代挑戰的能力。我談到自己童年的記憶，我坐在外公肩膀上揮舞小國旗，跟著人群一起迎接阿波羅太空船順利完成飛行任務後，降落在夏威夷海域。四十多年後，現在我告訴在場的應屆畢業生，我剛好有機會帶著女兒，看著她們聽聽新世代太空探險者的經驗談。這件事讓我深思從我孩提時代至今，美國已經做到什麼。這個例子證明了生命的生生不息，肯努力就會有收穫。你們的文憑就是證明，我當選總統也是證明，美國理念永世長存。

學生和父母歡呼雀躍，其中許多人揮舞自己帶的美國國旗。我想到剛剛向他們描述的國家——一個充滿希望、富饒、勇氣的美國，那個向所有人敞開臂膀的美國。我在與畢業生差不多大的年紀時，抓住機會並堅持不懈追求更好的生活。我非常希望這個理念是真實的，為了他們，而不只是我。



就像我在週五旅途中感覺充飽電又滿懷希望，我知道週六晚上返回華府時（當時我和蜜雪兒被安排參加白宮記者晚宴），士氣肯定會低落。這場晚宴由白宮記者團主辦，從卡爾文．柯立芝（Calvin Coolidge）以來，歷任總統至少都參加過一次。晚宴的宗旨是，讓記者

和受採訪者有機會拋開往往對立的立場，好好認識彼此並享受開心的夜晚。但是長久下來，由於新聞界和娛樂界開始不分彼此，年度盛會發展成為華府版的大都會藝術博物館慈善晚宴（Met Gala）或奧斯卡頒獎典禮（Oscars）。由一位專業喜劇演員主持，有線電視台全程轉播，有幾千名記者、政治人物、商界鉅子和政府官員，加上爭奇鬥豔想搶曝光機會的好萊塢名流，大家擠進一個不太自在的酒店宴會廳裡，依照慣例站著聽聽總統批評政敵，拿當天最新政治新聞開開玩笑。

在全國各地的人們設法搞懂如何在經濟衰退期間找到工作，守護自己的家園或支付本身帳單時，我卻要出席這種身穿華服與名流交際的紅毯盛宴，讓我覺得很尷尬。但是，由於我接連兩年都準時出席，我知道這次我一定要出席才不會引起質疑。儘管我知道，麥克雷文很快加入在賈拉拉巴德待命的海豹部隊，可能在幾個小時內就展開突襲。但我必須善盡職責，在擠滿記者的宴會廳裡，表現得若無其事。慶幸的是，川普這位最容易讓記者分心的麻煩人物，當晚受邀與會跟《華盛頓郵報》記者同桌。而且奇怪的是，了解內情的我們知道川普走進會場時，大家都鬆了一口氣，因為這表示媒體沒空追問巴基斯坦發生什麼事。

從某種程度上說，我公布的長期出生證明以及我在白宮簡報室斥責新聞界產生了預期效果：川普勉強承認現在相信我出生於夏威夷，將他（代表美國人民）強迫我驗證身分一事歸功於自己。儘管如此，整起出生地爭議很明顯仍在每個人腦海中揮之不去。週六時，我會見喬恩．法佛洛和幫我準備講稿的撰稿團隊，他們都不知道突襲行動展開了。他們寫了一篇振奮人心的講稿，但我看到一段取笑出生地質疑者的內容就先打住，這段內容暗指宣布將參選總統的明尼蘇達州前州長、共和黨人蒂姆．普蘭提（Tim Pawlenty），隱瞞自己全名是「蒂姆．賓拉登．普蘭提」（Tim bin Laden Pawlenty）。我請法佛洛將「賓拉登」改成「胡斯尼」（Hosni），因為前埃及總統胡斯尼．穆巴拉克最近常上新聞，這樣寫更貼近時事。我看得出來，法佛洛並不認為我這樣修改比較好，但他沒有跟我爭辯。

當天傍晚，我跟麥克雷文通話，他讓我知道因為巴基斯坦當地起霧，他打算等到週日晚上再進行突襲。他向我保證一切都準備就緒，他的團隊也正在待命。我告訴他，這不是我打電話給他的主要原因。

「告訴每位隊員，我有多麼感謝他們，」我說。

「遵命，長官。」

「比爾，」我當下不知道該說些什麼表達我的感受。「我是認真的，就這樣跟他們說。」

「我會的，總統先生，」他說。

那天晚上參加白宮年度記者晚宴，我跟蜜雪兒跟著車隊繞行華府，跟眾多貴賓合照，在講台上坐了幾個小時，看到媒體巨擘魯珀．梅鐸（Rupert Murdoch）、眾議院議長貝納，以及藝人西恩．潘（Sean Pan）和史嘉蕾．喬韓森（Scarlett Johansson）等貴賓時，就在酒席間閒聊。我一直面帶微笑，暗中平衡內心的激動，在幾千英里外，海豹部隊正蓄勢待發。輪到我致詞時，我站了起來開始演說。講到一半時，我直接點名川普。

「現在，我知道他最近受到一些抨擊，」我說，「但是沒有誰比川普更樂見讓出生證明這件事趕緊落幕。因為，這樣他就能開始集中火力在重要問題上，譬如：登陸月球是我們造假的嗎？新墨西哥州羅斯威爾市（Roswell）有飛碟墜毀嗎？是誰殺了饒舌歌手大個子（Biggie）和圖帕克．夏庫爾（Tupac Shakur）。」在場觀眾都發出笑聲，我繼續利用這個哏，指出川普主持《誰是接班人》這個節目的「資歷和經驗」。我恭喜他懂得在牛排館裡，處理男子烹飪團隊沒有打動奧馬哈牛排館（Omaha Steaks）評審這種事……這些決定都讓我晚上睡不著。處理得真好，老兄。處理得真好。」

在場觀眾爆笑如雷，川普不發一語地坐著，偶爾勉強微笑。我不禁開始猜想，在我公開取笑他的那幾分鐘裡，他的腦子裡在想些什麼。我知道他是一個奇葩，而在二○一一年的美國，那是一種權力形式。川普訴求的是一種膚淺的言論，而且每過一天似乎就引起更多共鳴。記者們聽了我的笑話都笑了，但他們也會繼續採訪川普。媒體發行人也爭相邀請川普跟他們同桌。

川普沒有因為散播陰謀論而遭到排擠。事實上，他只是愈來愈強大。

隔天早上，在白宮總機定期晨喚前，我就醒了。我們破例取消當天西廂對外開放參觀，對外宣稱有重要會議召開。我決定像平常安靜的週日一樣，跟馬文打一場九洞高爾夫球，一則是讓一切照常運作，一則是讓我在戶外找事做，而不是坐在條約廳裡盯著手錶看，等待天黑時，海豹部隊在巴基斯坦展開行動。當天天氣涼爽無風，我在高爾夫球場打球時，竟然把三或四顆球打進樹林裡。回到白宮時，我跟湯姆詢問最新狀況。他跟團隊其他成員都已經聚集在戰情室裡，確保倘若有意外發生，就馬上做出回應。我不想因為我的出現而讓大家分心，我跟湯姆交代，一旦直升機載送海豹部隊升空，就立刻通知我。我坐在橢圓形辦公室裡，設法靜下心來看一些文件，但不管怎樣我的眼睛都盯著同樣幾行字看。最後，我把雷吉、馬文、皮特都叫過來，此刻他們全都知道即將發生什麼事。我們四人坐在橢圓形辦公室裡，開始玩黑桃王。

在美東時間下午二點，兩架經過改裝的黑鷹隱形直升機從賈拉拉巴德機場升空，載著二十三名海豹部隊成員，還有一位巴基斯坦裔美籍中情局翻譯員，以及一隻名為「開羅」（Cairo）的軍犬。這次作戰行動的代號為「海神之矛」（Neptune Spear），直升機將飛行九十分鐘才抵達阿伯塔巴德。我離開餐廳，下樓走進戰情室，這裡已經變成一個作戰室。里昂正在跟蘭利空軍基地進行視訊會議，轉達麥克雷文傳來的情報。麥克雷文藏匿在賈拉拉巴德，持續跟他帶領的海豹部隊直接通訊。可想而知，戰情室裡的氣氛相當緊張，拜登、戴利和國家安全團隊的大多數成員，包括湯姆、希拉蕊、丹尼斯、蓋茲、穆倫和東尼．布林肯，都已經坐在會議桌旁。我收到最新狀況，後續按照計畫通知巴基斯坦和其他國家，我們的外交策略不是成功就是失敗。如果賓拉登在突襲中身亡，我們準備依據伊斯蘭傳統儀式將他海葬，避免為伊斯蘭極端分子創造一個朝聖地點。過了一段時間，我發現大家顧慮到我，都待在原地不動。我擔心自己拖延大家的進度，又走回樓上。大概在三點半左右，里昂宣布黑鷹直升機接近別墅。

我們團隊的計畫是，只透過里昂追查突襲行動的進度，因為湯姆顧慮到我跟麥克雷文直接溝通，可能給人留下我連細節都要管的印象，倘若這次任務失敗，將是一個概括而言很糟的表現，也是政治問題。不

過，在我回到到戰情室途中，我發現大廳對面一個小會議室的螢幕上，已經可以看到麥克雷文傳來的別墅空拍影片，還聽得到麥克雷文的聲音。直升機接近目標時，我從座位起身。「我必須看這個，」在我走到另一間房間前，我這麼說。在那間房間裡，我看到身穿藍色制服的空軍准將布拉德．韋伯（Brad Webb），他坐在擺上電腦的小桌子前，想把位子讓給我坐。「坐下來，」我一邊說一邊把手放在他的肩膀上，並找一張小椅子坐下。韋伯讓麥克雷文和里昂知道，我在這裡觀看最新進展。不久後，整個團隊都擠進這個房間。

這是我身為總統期間，第一次也唯一一次即時觀看軍事行動，我看著像幽靈般的圖像在整個螢幕上移動。當一架黑鷹直升機搖晃地下降，我們有整整一分鐘的時間，緊緊盯著螢幕觀看整個行動展開。在我能確切了解發生什麼事情前，麥克雷文通知我們，直升機暫時失去爬升力，撞上別墅的一面牆。突然間，我覺得像被電擊到那般恐懼。我的腦海裡浮現一個災難場景，直升機墜毀，海豹部隊隊員搶在直升機爆炸前逃出，附近居民從自己家裡看到整個景象，也看到巴基斯坦軍方趕赴現場。麥克雷文的聲音打斷我的噩夢。

「沒有問題，」他說，情況就像汽車開進購物中心，汽車擋泥板撞到購物車那樣。「這是我們最優秀的飛行員，而且他會讓直升機安全降落。」

情況就是這樣。我後來得知那架黑鷹直升機因為溫度高於預期造成渦流，而且直升機旋翼產生的下降氣流，讓直升機困在別墅的高牆裡，迫使飛行員必須一邊降落，機上的海豹部隊隊員也要迅速落地（事實上，飛行員刻意將直升機尾部朝向牆面，以避免更危險的撞擊）。但我當下看到的是，幾個模糊人影迅速移動就位並進入主要建築物。接著，我們又苦苦守候二十分鐘，就連麥克雷文也沒辦法看到什麼，或者他對於海豹部隊在屋裡一間間房間搜尋的細節保持沈默。然後，出乎我的意料，麥克雷文和里昂幾乎同時出聲，說出我們這幾個月的規畫和多年情報收集期待聽到的話。

「傑羅尼莫、代號傑羅尼莫已被擊斃。」

敵人在行動中被擊斃。

賓拉登的代號為「傑羅尼莫」（Geronimo），他是此次任務的目標

對象，這個男人必須為美國史上最可怕的恐怖攻擊負責。在他的主導下，幾千個無辜生命被謀殺，也在世界史上開啟一段動盪時期。現在，美國海軍海豹部隊已經將他就地正法。會議室裡，還聽得到別墅現場的喘息聲。我的眼睛仍然緊盯著螢幕看。

「我們找到他了，」我輕聲說道。

大家又靜靜坐在位子上二十分鐘，看著海豹部隊清理現場，將賓拉登的屍體套袋，將在場的三名婦女和九名兒童帶往別墅角落訊問，收拾電腦、文件和其他具有潛在情報價值的資料，並將炸藥裝在受損的黑鷹直升機上後續將其炸毀。另一架在附近盤旋待命的契努克直升機（Chinook）負責營救。當直升機升空時，拜登用手拍拍我的肩膀。

「恭喜老大，」他說。

我起身並點點頭，丹尼斯跟我擊拳，我跟團隊成員一一握手。但是，由於直升機還在巴基斯坦領空，所以我的心情依然平靜。直到下午六點左右，直升機安全降落在賈拉拉巴德，我終於覺得心情開始放鬆一些。後來在視訊會議上，麥克雷文解釋說，他正在檢查賓拉登的屍體，並說根據他的判斷，此人是賓拉登無誤。中情局的臉部辨識軟體很快地取得同樣的結果。為了進一步確認，麥克雷文找來一位身高六呎二吋的隊員，躺在屍體旁邊比較身高，因為賓拉登的身高是六呎四吋。

「比爾，你真的這樣做？」我取笑地說。「你精心規畫這一切，卻沒有帶捲尺去？」

這是我當天第一次那麼輕鬆愉快地說話，但這個笑聲並沒有持續很久，因為賓拉登屍體的照片很快就在會議桌上傳閱。我看看這些照片，是賓拉登。儘管有這些證據，但里昂和麥克雷文說，要等到DNA鑑定結果出來，才能完全確定。所以，還要等上一到二天。我們討論官方暫時先不發布消息的可能性，但是直升機墜毀在阿伯塔巴德的報導已經開始在網路上出現。穆倫已經致電巴基斯坦陸軍參謀長阿什法克．帕爾韋茲．卡亞尼（Ashfaq Parvez Kayani），雖然雙方禮貌地對話，但卡亞尼要求我們盡快清理突襲現場和目標，以協助巴基斯坦政府處理社會大眾的反應。知道沒有辦法再等二十四小時才發布消息，我跟我的文膽班恩．羅德斯一起上樓，迅速決定當天晚上該跟全國人民說些什麼。

接下來的幾個小時，我們在西廂全力以赴。外交官開始接觸外國政

府，我們的通訊團隊也準備向媒體簡報。我打電話給小布希和柯林頓，並告訴他們這個消息，並向小布希強調在他總統任內展開的這個任務，經過漫長艱辛的過程，已經圓滿達成。雖然大西洋對岸的英國現在是子夜時分，但我還是打電話給英國首相大衛．卡麥隆，感謝我們最親密的盟友從阿富汗戰爭開打時，就提供堅定的支持。我以為跟巴基斯坦總統阿西夫．阿里．札爾達里（Asif Ali Zardari）講的這通電話最為棘手，他勢必面臨我們違反巴基斯坦主權，不得不平息內部反對聲浪。但是當我跟他通上電話時，他卻向我表示祝賀與支持。「無論後果如何，」他說，「這是非常好的消息。」他真情流露，回想起妻子貝娜姬．布托（Benazir Bhutto）被極端分子暗殺身亡，而調查報告指出此事與蓋達組織有關。

另外，我一整天都還沒有看到蜜雪兒。稍早我已經讓她知道即將發生的事情，與其焦急地坐在白宮等待消息，她決定讓外婆照顧瑪莉亞和莎夏，自己跟朋友外出共進晚餐。當她進門時，我剛剛刮完鬍子，穿好西裝，打好領帶。

「情況怎麼樣？」她說。

我豎起大拇指，她笑逐顏開地把我拉過去，給我一個擁抱。「寶貝，真了不起，」她說。「說真的，你有什麼感受？」

「現在，才真正鬆了一口氣，」我說。「不過，我們幾個小時後再好好聊聊。」

我回到西廂，跟班恩坐在一起為我的講稿做最後潤飾。我給他幾個大主題。我說，我想讓大家回想起九一一恐怖攻擊時，我們共同遭遇的痛苦，以及從那天起我們大家都感受到彼此團結一致。我不僅要向參與這項任務的人員致敬，也要向繼續為了保衛我們安全而犧牲的每位軍方和情報單位人員致敬。我想重申的是，我們對抗的是蓋達組織，不是伊斯蘭教。而且，我最後想提醒世人和我們自己，美國做了該做的事，身為一個國家，我們還是能成就大事。

如同往常一樣，班恩在不到二小時內就將我的零星想法，寫成一篇感人的講稿。我知道這篇講稿比大多數講稿都來得重要，因為看到雙子星大樓倒塌的經歷，改變了他的人生方向，促使他帶著一顆熾熱的心來到華府，想要讓世界有所不同。這也讓我想起自己在九一一當天的情

景，蜜雪兒帶著瑪莉亞開始上幼稚園，我站在芝加哥市中心的伊利諾州州政府辦公大樓外面，在電話上跟蜜雪兒確認她跟女兒都平安無事後，我感到人生無常又不知所措。當天晚上，三個月大的莎夏在我懷裡沈睡。我坐在黑暗中觀看新聞報導，並設法聯絡在紐約的友人。我跟班恩一樣，從那天起，我自己的人生也徹底改變了。當時我不可能預測到，一連串的事件最後竟然帶領我到目前這個時刻。

在最後一次審視講稿後，我站了起來拍拍班恩的背。「幹得好，兄弟，」我說。他點點頭。在他衝出門趕著將潤飾後的講稿輸入讀稿機前，我看到他臉上百感交集。已經是晚上十一點半。各大媒體已經報導賓拉登身亡的消息，正等直播我的演說。慶祝的人群已經聚集在白宮大門外，成千上萬的人擠滿街道。當我走出門呼吸到夜晚涼爽的空氣，並步上門廊往我發表演說的東廳走去時，我可以聽到賓州大道傳來的聲響，人們聚集在一起高喊「美國！美國！美國！」，這股聲音在夜空中迴盪並持續到深夜。



即使這股歡樂氣氛漸漸散去，但白宮所有人都能感受到，阿伯塔巴德突襲後的那幾天，全國上下的氣氛出現一種極其明顯的改變。這是我總統任職期間，第一次也是唯一一次，不必賣力地跟大家說我們做了什麼。我們不必抵禦共和黨的攻擊，或回答重要選區對我們在核心原則上做出讓步的指控。沒有議題在執行上出問題，或出現預料之外的後果。我還有決定要做，包括是否公布賓拉登遺體的照片（我決定不要公開：我們並不需要「故意觸人痛處」或殘忍地炫耀我們的勝利。我告訴我的幕僚，我不希望賓拉登頭部中彈的影像成為凝聚其他極端分子的號召）。我們還必須修補跟巴基斯坦的關係。儘管從別墅裡查獲的文件和電腦檔案確實讓我方獲得許多情報，證實賓拉登在規畫對美國發動攻擊上，一直扮演重要角色。即便我們對他的組織領導幹部施加極大的壓力，但我們都不認為來自蓋達組織的威脅已經落幕。不過，無庸置疑的是，我們已經讓蓋達組織遭遇一次重創，讓這個組織向戰略失敗更邁進一步。即使最嚴厲的批評者也不得不承認，這次狙擊賓拉登的行動是一

項明確的勝利。

至於對美國人民來說，阿伯塔巴德突襲提供某種宣泄。在阿富汗和伊拉克，美國人民看到我們的軍隊發動將近十年的戰爭，卻沒看到明確的結果。美國人民會認為暴力極端主義將以不同形式長久存在，也會認為沒有消滅暴力極端主義的決定性戰役，或讓這些恐怖分子正式投降。因此，社會大眾似乎本能地將賓拉登的死，當成我們最接近勝利紀念日的象徵。而且，在經濟困境和黨派對立之際，人們看到政府締造一項勝利，也讓他們感到些許欣慰。

同時，在九一一恐怖攻擊中痛失摯愛的數千個家庭知道，我們實現了他們的心願。海神之矛行動後，我在每天回覆民眾十封信的信件中，看到一封名為佩頓．沃爾（Payton Wall）的少女寄來的電子郵件。九一一恐怖攻擊時，她才四歲，現在她已經十四歲。她解釋說，她的父親當時就在雙子星大樓的其中一棟，並在大樓倒塌前打電話跟她說說話。她寫道，後來她父親當時的聲音一直縈繞在她心中，而她母親聽著電話啜泣的景象，也在她腦海裡揮之不去。雖然父親離世已是無法改變的事實，但她想讓我和所有參與突襲的人士知道，美國沒有忘記她的父親，這對她和她的家人來說意義非凡。

我獨自坐在條約廳裡，把這封電子郵件反覆看了好幾遍，也激動到熱淚盈眶。我想到如果我的女兒痛失母親或父親，會讓她們承受多麼大的傷害。我想到在九一一恐怖攻擊後，年輕人報名從軍，決心不管做出怎樣的犧牲，都要為國效忠。我還想到那些在伊拉克和阿富汗受傷或喪生的美國大兵的雙親，我跟蜜雪兒安慰過因戰爭痛失愛子的那些母親，以及拿著已故愛子照片給我看的父親。我真的為參與此次任務的所有人感到無比驕傲。從海豹部隊到拼湊情報追查到阿伯塔巴德的中情局分析人員，以及準備好因應後果的外交人員，還有在突襲發生時站在別墅外面，趕走好奇鄰居的巴基斯坦裔美籍翻譯員，他們全部合作無間，沒有考慮要居功、不管誰的勢力範圍或政治傾向，大家一心只想實現共同的目標。

這些想法讓我想到另一個問題：這種團結一心，這種共同目的感，只有在目標涉及殺害恐怖分子時才存在嗎？這個問題困擾著我。事實上，阿伯塔巴德突襲成功讓我感到的自豪與欣慰，並沒有像醫療保健法

案通過那天晚上那樣地雀躍。我發現自己想像著，如果我們能用追捕賓拉登同樣程度的專業知識和決心，教育我們的子女或無家可歸者，如果我們能發揮同樣的毅力並運用同樣的資源，減少貧困或遏制溫室氣體，或確保每個家庭都能獲得很好的日間照護，那麼美國會是何種光景。我知道，即使是我自己的幕僚也會認為這些想法很烏托邦。而事實正是如此，除了用挫敗與打擊外部敵人來呼籲全民團結，我們不再想像用其他理念激起全民的團結心。我仔細打量我在總統任內所做的事情，離我所希望達成的目標還有多大的差距。

在那個星期，我把這些想法先擱置一旁，讓自己有機會好好享受當下。蓋茲將參加最後一次內閣會議，並受到大家起立歡呼鼓掌，那一刻想必他會很感動。我花一點時間跟布倫南聊聊，他談起自己參與獵殺賓拉登任務長達十五年之久。麥克雷文剛好到橢圓形辦公室，我由衷地感謝他非凡的領導能力，我送他一個牌匾，上面還刻意放上一個捲尺。二○一一年五月五日，海神之矛行動的四天後，我前往紐約市與紐約消防局第九大隊第四雲梯車和第五十四消防車的消防員共進午餐。九一一恐怖攻擊時，當天早上該隊值勤的十五名消防員全數殉職。同時，我還參加在雙子星大樓遺址原爆點（Ground Zero）的獻花儀式。當初率先反應衝進雙子星大樓救援的一些人，當天也到原爆點擔任儀隊。我有機會見見與會的九一一恐怖攻擊受難者家屬，包括寄電子郵件給我的少女佩頓．沃爾。我給了她一個大大的擁抱，她馬上問我是否能安排她跟偶像小賈斯汀（Justin Bieber）見面（我告訴她保證辦到）。

隔天，我搭機前往肯塔基州坎貝爾堡（Fort Campbell），麥克雷文在那裡向我介紹參與阿伯塔巴德突襲行動的海豹部隊隊員和飛行員。房間前面已經放了阿伯塔巴德別墅的小模型，當指揮官有條不紊地向我們解說整個任務如何執行時，我仔細看著坐在我正對面摺疊椅上的三十多名軍方菁英。其中有些人看起來就像海豹部隊隊員，這些身穿軍服的年輕男子身材魁梧、肌肉發達。但讓我訝異的是，他們當中有很多人看起來像四十幾歲的會計師或高中校長，頭髮花白且行事低調。他們證明了，要順利執行最危險的任務，就要具備從經驗中累積的技能與判斷力。就像指揮官強調的那樣，在一次次的任務執行中，許多同儕犧牲性命，讓團隊換取經驗。在簡報結束時，我跟在場每個人握手，並頒贈象

徵軍隊最高榮譽的「總統部隊褒揚令」（Presidential Unit Citation）。他們竟然回贈我一個禮物，讓我相當驚喜：那是一面美國國旗，他們帶著這面國旗到阿伯塔巴德進行突襲，現在這面國旗被裱框並附上海豹部隊隊員的簽名。這次行程中，沒有任何人提到是誰開槍擊斃賓拉登，而我也絕口不問。

在搭機回程途中，湯姆向我報告利比亞的最新狀況，戴利跟我討論後續一個月的行程安排。接著，我開始看一些文件。下午六點三十分，我們降落在安德魯（Andrews）聯合基地，我搭上陸戰隊一號直升機飛回白宮。那時，我靜下心，凝視窗外馬里蘭州的美麗景致和下方整潔的街道，以及在夕陽餘暉下閃閃發光的波托馬克河（Potomac）。直升機開始慢慢轉彎，向北飛過國家廣場。華盛頓紀念碑突然出現在一側，近到似乎觸手可及。而在另一側，我看到林肯坐像籠罩在林肯紀念堂整排大理石柱後面的陰影裡。陸戰隊一號開始些微晃動，現在我已經很熟悉這是怎麼回事，這表示直升機即將降落在南草坪。我看著下方的街道，正是交通尖峰時段。我心想，路上都是下了班歸心似箭的通勤族。

致謝

我對參與本書幕後作業的勤勉人們銘感五內：皇冠（Crown）出版集團總編輯瑞秋．克雷曼（Rachel Klayman）和我已持續合作十六年。從我的著作可以看出她的睿智、理性判斷和明察秋毫。她的慷慨、氣度與奉獻至關緊要。願所有作者都能像我一樣幸運。

莎拉．科比（Sara Corbett）為此書編輯過程注入專業和創見。她與我的團隊合作無間，不只修訂諸多原稿，並提出惠我良多的建言。聰慧的她總是鼓勵我、為我喝采，使我完成了遠優於原稿的著作。

科迪．基南（Cody Keenan）是我歷來多篇最著名講稿寫手，他在過去三年間的協力無比珍貴，除了為本書的背景採訪效勞、幫我構思全書結構，還以數不盡的方式精進書裡各種想法。

班恩．羅德斯（Ben Rhodes）不但在本書提及的重大時刻多次現身，也對書稿的編輯與研究提供關鍵的支援。更重要的是，我們多年來的情誼與不計其數的對話，幫我形塑了書中諸多見解。

莎曼莎．鮑爾（Samantha Power）自始至終提出的嚴謹、明智回饋意見也有極大助益。我對她的坦誠和全心投入感激不盡。她使我成為更好的人，也提升了這部著作。

我尤其感謝梅瑞迪斯．波恩（Meredith Bohen）為本書設立一絲不苟的標準和非凡的工作倫理，以及從頭到尾提供關鍵的研究與事實查核。我也很感激才華洋溢的茱莉．泰特（Julie Tate） 與吉莉安．布瑞西（Gillian Brassil）對她的奧援。

熟練、辛勤、幽默、聰穎且活力充沛的幕僚群推動了我的一切作為，許多幕僚已伴隨我多年：安妮塔．戴克．布雷肯里奇（Anita Decker Breckenridge）賣力守護我的寫作時間不受干擾，更精明地引領我們走完出版流程。專業又可靠的漢諾克．杜瑞（Henock Dory）給予本書方方面面的協助，不僅追蹤所有細節，更催促我勇往直前。艾蜜莉．布雷克摩爾（Emily Blakemore）、葛瑞姆．吉布森（Graham Gibson）、艾瑞克．舒茲（Eric Schultz）、凱蒂．希爾（Katie Hill）、艾達．李維（Addar Levi）、達納．雷默斯（Dana Remus）和

卡洛琳．艾勒．莫拉雷斯（Caroline Adler Morales）亦貢獻良多。我也要感謝喬．波森（Joe Paulsen）、喬艾勒．俄潘洛（Joelle Appenrodt）、凱文．路易斯（Kevin Lewis）、德熙蕾．邦斯（Desiree Barnes）、葛瑞．洛賈斯特（Greg Lorjuste）、麥可．布拉許（Michael Brush）和凱特琳．高蘭（Katilin Gaughran）。

我始終感激內閣成員與幕僚人員。他們傑出的表現與堅定不移的樂觀心志，使我得以落實政見、有所作為。他們之中不少人也出版了自己的著作，講述各自在白宮的歲月，以及處理過的形形色色議題。這些引人入勝的內容都成為本書絕佳的材料來源。

對於諸多前幕僚與同事，我也心懷謝意，包括薩德．艾倫（Thad Allen）、大衛．阿克塞爾羅（David Axelrod）、梅洛迪．巴恩斯（Melody Barnes）、賈里德．伯恩斯坦（Jared Bernstein）、布萊恩．迪斯（Brian Deese）、阿恩．鄧肯（Arne Duncan）、拉姆．伊曼紐爾（Rahm Emanuel）、馬特．佛拉明（Matt Flavin）、費莉歐．戈瓦希里（Ferial Govashiri）、達妮爾．葛瑞（Danielle Gray）、薇拉瑞．賈瑞特（Valerie Jarrett）、凱蒂．強森（Katie Johnson）、路傑克（Jack Lew）、雷吉．勒夫（Reggie Love）、盧沛寧（Chris Lu）、阿利薩．馬斯特羅莫納哥（Alyssa Mastromonaco）、馬文．尼可森（Marvin Nicholson）、南西．裴洛西（Nancy Pelosi）、凱爾．潘恩（Kal Penn）、丹．菲佛（Dan Pfeiffer）、大衛．普洛菲（David Plouffe）、費歐娜．瑞夫斯（Fiona Reeves）、哈利．瑞德（Harry Reid）、克里斯蒂娜．羅默（Christy Romer）、皮特．勞斯（Pete Rouse）、凱瑟琳．瑞姆勒（Kathy Ruemmler）、肯．薩拉查（Ken Salazar）、菲爾．席利羅（Phil Schiliro）、凱薩琳．西貝利厄斯（Kathleen Sebelius）、托德．斯特恩（Todd Stern）和托米．維爾特（Tommy Vietor）。在我梳理總統任內和選戰前塵往事的過程中，他們貢獻了獨特的觀點與各自的記憶。

我特別感謝閱讀手稿、提出專業回饋意見的同僚們：約翰．布倫南（John Brennan）、卡洛．布羅納（Carol Browner）、麗莎．莫納科（Lisa Monaco）、賽希莉亞．慕紐斯（Cecilia Muñoz）、朱棣文（Steven Chu）、湯姆．多尼倫（Tom Donilon）、南希－安．德帕爾

（Nancy-Ann DeParle）、喬恩．法佛洛（Jon Favreau）、提姆．蓋特納（Tim Geithner）、艾瑞克．侯德（Eric Holder）、丹尼斯．麥克多諾（Denis McDonough）、蘇珊．萊斯（Susan Rice）和金．史伯林（Gene Sperling）。

我還要謝謝國安會的安．威瑟斯（Anne Withers）和麥克．史密斯（Mike Smith）審視手稿，以及威廉斯與康諾利（Williams & Connolly）律師事務所的鮑勃．巴奈特（Bob Barnett）和德寧．霍威爾（Deneen Howell）在法律層面提供寶貴建議。

我很清楚皇冠出版集團和企鵝蘭登書屋出版本書誠意十足，更為此辛勤付出，尤其要克服疫情帶來的種種阻礙，這一切令我感激不盡。

首先要感謝馬可斯．杜爾（Markus Dohle）一開始就給予我支持，並熱心地運用企鵝蘭登書屋的全球資源，促成本書問世。吉娜．森特洛（Gina Centrello）是堅定不移、技能高超的夥伴，她統籌美國企鵝蘭登書屋各部門，使得此書的出版盡善盡美。我也誠摯感謝瑪德琳．麥金托許（Madeline McIntosh）和尼亞．馬拉維亞（Nihar Malaviya），他們對遷延時日的本書之投入與耐心非比尋常。

皇冠旗下高手大衛．德拉克（David Drake）和蒂娜．康斯特柏（Tina Constable）的策略規畫在成書各階段都不可或缺。他們不僅為本書的宣傳與行銷帶來創意和洞見，更與其同事、我的幕僚和國外出版社密切合作、精心策畫極其複雜的出版流程。此外，他們非常尊重作者的抉擇，包括將原訂一冊的書分成兩冊出版。我很慶幸此書交給了頂尖好手。

吉蓮．布雷克（Gillian Blake）仔細閱讀手稿，並對全書結構與內容提出明智的洞見。克里斯．布蘭（Chris Brand）的書衣設計與照片編排，體現他心明眼亮。蘭斯．費茲傑羅（Lance Fitzgerald）售出了總計二十四國語言版權，並與我們的英國部門及其他國際夥伴精準保持聯繫。麗莎．菲爾（Lisa Feuer）和琳娜．諾爾穆勒（Linnea Knollmueller）格外努力確保全書製作及時完成，他們秉持技藝，用心與印刷廠及供應商共同創造了諸多奇蹟。莎莉．芙蘭克林（Sally Franklin）再三擬出及廢棄難以勝數的時程表，不斷努力使看似不可能的任務步上正軌。克莉絲汀．谷川（Christine Tanigawa）時常徹夜逐

字逐句檢查書稿以修正錯誤，並確認文字切實表達我的本意。伊莉莎白．倫德萊施（Elizabeth Rendfleisch）使得本書內容與外觀同樣賞心悅目。

我也要感謝皇冠與企鵝蘭登書屋其他多位齊心協力為本書竭盡所能的人們：陶德．柏曼（Todd Berman）、馬克．柏齊（Mark Birkey）、坦米．布雷克（Tammy Blake）、茱莉．塞普勒（Julie Cepler）、丹妮絲．克羅寧（Denise Cronin）、凱莉安．克羅寧（Kellyann Cronin）、亞曼達．達西諾（Amanda d’Acierno）、蘇．道爾頓（Sue Dalton）、班傑明．德雷爾（Benjamin Dreyer）、史奇．戴（Skip Dye）、卡麗莎．海斯（Carisa Hays）、麥迪遜．雅各布斯（Madison Jacobs）、辛西亞．拉斯基（Cynthia Lasky）、蘇．馬龍 - 巴伯（Sue Malone-Barber）、馬修．馬丁（Matthew Martin）、瑪倫．麥卡姆利（Maren McCamley）、黛安娜．麥西納（Dyana Messina）、莉蒂亞．摩根（Lydia Morgan）、泰．諾維奇（Ty Nowicki）、堂娜．帕薩南特（Donna Passannante）、珍妮佛．雷耶斯（Jennifer Reyes）、馬修．施瓦茲（Matthew Schwartz）、荷莉．史密斯（Holly Smith）、史黛西．斯坦（Stacey Stein）、安克．斯坦尼克（Anke Steinecke）、傑西．厄普代克（Jaci Updike）、萊爾．馮．席林（Claire Von Schilling）、史黛西．維特克、拉夫特（Stacey Witcraft）和丹．齊特（Dan Zitt）。我還要謝謝莫琳．克拉克（Maureen Clark）、珍．哈迪克（Jane Hardick）、珍妮．瑞納（Janet Renard）、多米．斯托柏（Do Mi Stauber）與邦妮．湯普森（Bonnie Thompson）優秀的審稿、校對與索引工作，並向共同製作有聲書的史考特．克瑞斯威爾（Scott Creswell），以及卡洛．波提尼（Carol Poticny）致謝。

最後，我要感謝兩位世交及頂尖作家伊莉莎白．亞歷山大（Elizabeth Alexander）和米歇爾．諾里斯 - 強森（Michele Norris-Johnson），她們不但在我寫書期間提供珍貴見解，並於本書寫作與編輯作業後期最忙亂的幾個月，鼓勵蜜雪兒堅忍到底。

照片來源

I

（上）歐巴馬外祖父母史丹利．鄧納姆和瑪德琳．鄧納姆。（歐巴馬－羅賓森家族檔案〔Obama-Robinson Family Archives〕）

（中）歐巴馬年輕時與母親安．鄧納姆在海灘合影。（歐巴馬－羅賓森家族檔案）

（下）年輕時的歐巴馬。（歐巴馬－羅賓森家族檔案）

II

（上右）歐巴馬的父親巴拉克．海珊．歐巴馬一世。（歐巴馬－羅賓森家族檔案）

（中左）歐巴馬與母親安．鄧納姆合影。（歐巴馬－羅賓森家族檔案）

（下右）歐巴馬同母異父妹妹瑪雅（左）、同父異母姊姊奧瑪．歐巴馬（右）與歐巴馬的母親在華府林肯紀念堂合影。（歐巴馬－羅賓森家族檔案）

（下左）歐巴馬和母親安．鄧納姆與外祖母瑪德琳．鄧納姆合影。（歐巴馬－羅賓森家族檔案）

III

（上）一九九二年十月三日，歐巴馬與蜜雪兒於芝加哥三一聯合基督教會締結連理。（歐巴馬－羅賓森家族檔案）

（下）歐巴馬、蜜雪兒與女兒瑪莉亞和莎夏在莎夏洗禮儀式合影。（歐巴馬－羅賓森家族檔案）

IV

（上）二○○四年八月，歐巴馬在伊利諾州競選聯邦參議員。（來自大衛．卡茨〔David Katz〕攝影書《歐巴馬入主白宮前的生活》〔*Barack Before Obama*〕，哈潑柯林斯出版集團授權）

（下）二○○四年七月二十七日，歐巴馬以伊利諾州聯邦參議員候選人身分，在麻州波士頓民主黨全國黨代表大會發表主題演說。（史賓塞．普雷特〔Spencer Platt〕／蓋蒂圖像〔Getty Images〕）

V

（上）二○○四年七月二十七日，歐巴馬在波士頓結束主題演說後與蜜雪兒合影。（來自大衛．卡茨攝影書《歐巴馬入主白宮前的生活》，哈潑柯林斯出版集團授權）

（中）二○○四年八月二日，瑪莉亞望著她競選聯邦參議員的父親歐巴馬。（來自大衛．卡茨攝影書《歐巴馬入主白宮前的生活》，哈潑柯林斯出版集團授權）

（下）二○○四年十一月二日，歐巴馬與蜜雪兒、瑪莉亞和莎夏，一同在芝加哥慶祝歐巴馬擊敗共和黨對手艾倫．凱斯當選聯邦參議員。（史考特．歐爾森〔Scott Olson〕／蓋蒂圖像）

VI

（上左）二○○五年十一月十七日，歐巴馬參議員在國會山莊留影。（皮特．蘇沙〔Pete Souza〕／《芝加哥論壇報》／TCA）

（上右）歐巴馬參議員與幕僚長皮特．勞斯。（大衛．卡茨）

（中）二○○五年一月，歐巴馬參議員在國會辦公室留影。（皮特．蘇沙／《芝加哥論壇報》／TCA）

（下）二○○五年一月二十六日，歐巴馬參議員在白宮外面與聯邦眾議員約翰．路易斯（伸出手臂者）交談。（皮特．蘇沙／《芝加哥論壇報》／TCA）

VII

（上）二○○五年八月三十日，歐巴馬參議員參訪烏克蘭頓涅茨克一處傳統武器銷毀工廠。（皮特．蘇沙／《芝加哥論壇報》／TCA）

（下）二○○六年八月二十六日，肯亞民眾在肯亞港都基蘇木的醫院外等候來訪的歐巴馬參議員。（皮特．蘇沙／《芝加哥論壇報》／TCA）

VIII

（上）二○○七年二月十日，歐巴馬參議員抵達伊利諾州春田市造勢大會，宣布競逐民主黨總統候選人提名。（曼德爾．顏〔Mandel Ngan〕／法新社經由蓋蒂圖像發布）

（中）二○○七年八月十六日，歐巴馬參議員與女兒莎夏慶祝他們在愛荷華州德梅因贏得節慶賽事。（史考特．歐爾森／蓋蒂圖像）

（下）二○○七年二月二十三日，歐巴馬參議員在德州奧斯汀造勢大會向

支持者打招呼。（斯古．圖芬吉安〔Scout Tufankjian〕／北極星圖像社）

IX

（上）二○○七年九月十六日，歐巴馬參議員帶領支持者前往愛荷華州印地亞諾拉，參與聯邦參議員湯姆．哈金主辦的年度煎牛排盛會。（大衛．利內曼〔David Lienemann〕／蓋蒂圖像）

（下）二○○七年十二月八日，支持者在德梅因海威會議中心等候民主黨總統參選人歐巴馬與歐普拉發表演說。（布萊恩．克塞〔Brian Kersey〕／合眾國際社／阿拉米攝影圖庫〔Alamy Stock Photo〕）

X

（上右）二○○八年八月二十八日，競選總幹事大衛．普洛菲與總統候選人歐巴馬在丹佛市民主黨全國黨代表大會後台合影。（大衛．卡茨）

（上左）二○○八年七月二十四日，歐巴馬以美國總統候選人身分在德國柏林市勝利紀念柱前發表演說。（塞巴提安．威諾〔Sebastian Willnow〕／德意志通訊社／法新社經由蓋蒂圖像發布）

（中）二○○八年九月十一日，共和黨總統候選人麥肯與民主黨總統候選人歐巴馬於紐約市世貿中心雙子星大樓遺址獻花，追悼九一一恐攻事件罹難者。（彼得．佛利〔Peter Foley〕／路透）

（下）二○○八年九月二十五日，小布希總統在白宮內閣會議室會見國會領袖以及總統候選人，共商如何應對金融危機。就座者左起為：白宮幕僚長博爾頓、副總統錢尼、財長鮑爾森、眾議員巴卡斯、眾議員弗蘭克、眾院多數黨領袖霍耶、共和黨總統候選人麥肯、眾院少數黨領袖貝納、眾院議長裴洛西、小布希總統、參院多數黨領袖瑞德、參院少數黨領袖麥康諾、民主黨總統候選人歐巴馬。（巴布羅．蒙希維斯〔Pablo Martínez Monsiváis〕／美聯社）

XI

（上）二○○八年八月二十八日，丹佛市民主黨全國黨代表大會第四天，總統候選人歐巴馬與選戰首席戰略家暨媒體顧問阿克塞爾羅相擁

致意。（查爾斯．歐曼尼〔Charles Ommanney〕／蓋蒂圖像）

（下）二○○八年九月二十七日，總統候選人歐巴馬在弗雷德里克斯堡瑪莉華盛頓大學的選戰造勢活動。（來自大衛．卡茨攝影書《歐巴馬入主白宮前的生活》，哈潑柯林斯出版集團授權）

XII

（上）二○○八年十月十八日，總統候選人歐巴馬於密蘇里州聖路易市大拱門下的群眾大會發表競選演說。（大衛．卡茨）

（中）二○○八年十一月四日，總統選舉開票之夜，歐巴馬與岳母瑪麗安．羅賓森在芝加哥合影。（來自大衛．卡茨攝影書《歐巴馬入主白宮前的生活》，哈潑柯林斯出版集團授權）

（下）二○○八年十一月四日，歐巴馬贏得總統選戰後，與蜜雪兒、莎夏（左）與瑪莉亞在芝加哥格蘭特公園合影。（瑞芬．海斯托夫〔Ralf-Finn Hestoft〕／科比斯圖庫經由蓋蒂圖像發布）

XIII

二○○八年十一月四日，民眾在林肯紀念堂以收音機聆聽總統當選人歐巴馬發表勝選演說。（麥特．曼德森〔Matt Mendelsohn〕）

XIV

（上）二○○九年一月二十日，歐巴馬在華府國會山莊前總統就職大典後台準備宣誓就任。（皮特．蘇沙／白宮）

（下）二○○九年一月二十日，在最高法院大法官約翰．羅伯茲（John Roberts）監誓下，歐巴馬手按聖經宣誓就職，成為美國第四十四位總統。（提摩西．克雷里〔Timothy A. Clary〕／法新社經由蓋蒂圖像發布）

XV

（上）二○○九年一月二十日，歐巴馬總統在國會山莊前發表就職演說。（皮特．蘇沙／白宮）

（下）二○○九年一月二十日，歐巴馬總統與第一夫人蜜雪兒於華府就職遊行沿賓夕法尼亞大道前進。（皮特．蘇沙／白宮）

XVI

（上）二○○九年一月二十一日，歐巴馬總統上任後首次在橢圓形辦公室處理國事。（皮特．蘇沙／白宮）

（下）二○○九年三月五日，歐巴馬總統與瑪莉亞（左）和莎夏沿白宮柱廊散步。（皮特．蘇沙／白宮）

XVII

（上）二○○九年六月二十六日，歐巴馬總統與白宮幕僚長拉姆在白宮幕僚野餐會合影。（皮特．蘇沙／白宮）

（中）二○○九年三月十五日，歐巴馬總統與顧問群在白宮羅斯福廳召開經濟會議。與會者包括國家經濟委員會主席薩默斯、財長蓋特納、經濟顧問委員會主席羅默、白宮幕僚長拉姆，和資深顧問阿克塞爾羅。（皮特．蘇沙／白宮）

（下）二○一○年二月十九日，內華達州亨德森市市民大會前，歐巴馬總統與聯邦參院多數黨領袖瑞德在後台合影。（皮特．蘇沙／白宮）

XVIII

（上）二○○九年三月二十日，歐巴馬總統與第一夫人蜜雪兒在白宮紅廳相擁，旁邊是資深顧問薇拉瑞。（皮特．蘇沙／白宮）

（下）二○○九年三月十五日，歐巴馬總統在白宮東廂柱廊遛第一家犬波波。（皮特．蘇沙／白宮）

XIX

（上）二○○九年六月四日，歐巴馬總統參訪埃及金字塔群與人面獅身像。（皮特．蘇沙／白宮）

（中）二○○九年六月四日，巴勒斯坦人在加薩走廊南部家中收看電視轉播歐巴馬總統開羅演說。（伊布拉辛．阿布．穆斯塔法〔Ibraheem Abu Mustafa〕／路透）

（下）二○○九年九月八日，最高法院舉行大法官索托瑪約就職儀式前，歐巴馬總統向索托瑪約問候寒暄。（皮特．蘇沙／白宮）

XX

（上）二○○九年九月二十三日，歐巴馬總統與國安會幕僚長麥克多諾在紐約華爾道夫飯店會談。（皮特．蘇沙／白宮）

（中）二○○九年七月八日，義大利拉奎拉八大工業國峰會會場，左起為日本首相麻生太郎、加拿大總理哈珀、義大利總理貝魯斯柯尼、美國總統歐巴馬、俄羅斯總統梅德維傑夫、英國首相布朗、法國

總統薩科齊、德國總理梅克爾、歐盟理事會輪值主席暨瑞典總理賴因費爾特、歐盟執委會主席巴洛索。（皮特．蘇沙／白宮）

（下）二○○九年五月二十一日，歐巴馬總統與副國安顧問羅德斯在橢圓形辦公室會談。（皮特．蘇沙／白宮）

XXI

（上）二○○九年七月七日，歐巴馬總統與俄國總理普丁在莫斯科市外普丁的鄉間小屋會談。與談美國代表團成員左起為國安顧問瓊斯、負責政治事務的副國務卿伯恩斯、國安會俄國事務資深主任麥克福爾。（皮特．蘇沙／白宮）

（中）二○○九年七月六日，歐巴馬總統帶女兒莎夏參訪莫斯科克里姆林宮。（皮特．蘇沙／白宮）

XXII

（上）二○一一年二月五日，歐巴馬總統與個人助理雷吉在馬里蘭州指導莎夏的籃球隊。（皮特．蘇沙／白宮）

（中）二○○九年十月二十六日，歐巴馬總統與新聞祕書吉布斯和個人助理雷吉（右）談天說笑。（皮特．蘇沙／白宮）

（下）二○○九年十一月九日，歐巴馬總統在白宮玫瑰花園閱讀。（皮特．蘇沙／白宮）

XXIII

（上）二○一○年二月五日，歐巴馬總統招呼一位參訪橢圓形辦公室的年輕人。（皮特．蘇沙／白宮）

（下）二○一○年二月九日，巴布．狄倫在白宮東廂的音樂會演唱後與歐巴馬總統握手。（皮特．蘇沙／白宮）

XXIV

（上）二○○九年十月二十九日，歐巴馬總統與司法部長侯德（最右方）在德拉瓦州多佛空軍基地，參與十八名阿富汗陣亡美軍遺體尊嚴靈移儀式。（皮特．蘇沙／白宮）

（下）二○○九年十二月一日，歐巴馬總統在紐約西點軍校的美國軍事學院就阿富汗議題發表演說。（皮特．蘇沙／白宮）

XXV

（上）二○一○年二月二十八日，歐巴馬總統探視貝塞斯達海軍醫院時向

傷員柯瑞．蘭斯伯格致意。（皮特．蘇沙／白宮）

（中）二○一○年三月二十八日，歐巴馬總統在阿富汗巴格蘭空軍基地彌撒廳向美軍官兵致意。（皮特．蘇沙／白宮）

（下）二○○九年十二月一日，歐巴馬總統在紐約西點軍校就阿富汗議題發表演說，在場聆聽者右起為國務卿希拉蕊、國防部長蓋茲、退伍軍人事務部長新關、參謀首長聯席會議主席穆倫、美國中央司令部指揮官裴卓斯。（皮特．蘇沙／白宮）

XXVI

（上）二○一一年五月二十五日，歐巴馬總統和第一夫人蜜雪兒離開倫敦溫菲德莊園前，向英國伊莉莎白二世女王和王夫菲利普親王道別。（皮特．蘇沙／白宮）

（下）二○○九年十一月十七日，歐巴馬總統與中國國家主席胡錦濤在北京人民大會堂會面。（馮立〔Feng Li〕／蓋蒂圖像）

XXVII

（上）二○○九年九月九日，歐巴馬總統與首席文膽法佛洛在橢圓形辦公室修改健保改革演說稿。（皮特．蘇沙／白宮）

（中）二○一○年三月二十一日，聯邦眾院通過健保改革法案後，歐巴馬總統、拜登副總統與資深幕僚在白宮羅斯福廳的反應。（皮特．蘇沙／白宮）

（下）二○一○年三月二十三日，歐巴馬總統簽署〈平價醫療法案〉後，與衛生部長西貝利厄斯（左）和眾院議長裴洛西相擁致意。（皮特．蘇沙／白宮）

XXVIII

（上）二○一○年五月二日，英國石油公司漏油事件發生後，歐巴馬總統在路易斯安那州威尼斯海岸防衛隊巡防站，聽取簡報了解墨西哥灣海岸污染狀況。參與者包括海岸防衛隊指揮官薩德（左方就座者）、總統國安與反恐助手布倫南、白宮幕僚長拉姆、環保署長麗莎．傑克遜（就座者）。（皮特．蘇沙／白宮）

（中）二○一○年五月四日，歐巴馬總統與女兒瑪莉亞在白宮南草坪的鞦韆設施合影。（皮特．蘇沙／白宮）

（下）二○一三年九月十二日，歐巴馬總統與美國駐聯合國大使莎曼

莎．鮑爾在內閣會議後交談。（皮特．蘇沙／白宮）

XXIX

（上）二○○九年十二月十日，榮獲諾貝爾和平獎的歐巴馬總統抵達奧斯陸市政廳頒獎儀式現場。（約翰．麥康尼科〔John McConnico〕／法新社經由蓋蒂圖像發布）

（下）二○一○年七月二十一日，歐巴馬總統與拜登副總統準備簽署〈杜德－弗蘭克華爾街改革暨消費者保護法〉。（皮特．蘇沙／白宮）

XXX

（上）二○一○年八月三十一日，歐巴馬總統在橢圓形辦公室向全國發表演說，正式終結美軍在伊拉克的戰鬥任務。（皮特．蘇沙／白宮）

（下）二○一一年五月一日，歐巴馬總統、拜登副總統與國安團隊成員，在白宮戰情室接收美軍獵捕賓拉登任務最新消息。就座者左起為聯合特種作戰司令部副司令韋伯、副國安顧問麥克多諾、國務卿希拉蕊、防長蓋茲。站立者左起為參謀首長聯席會議主席穆倫、國安顧問多尼倫、白宮幕僚長戴利、副總統國安顧問布林肯、反恐任務主任托瑪森、總統國安與反恐助手布倫南、國家情報總監克拉柏。（皮特．蘇沙／白宮）

XXXI

（上）二○一○年十一月八日，歐巴馬總統出席印度總理辛格（左）與印度總統巴蒂爾在新德里印度總統府舉辦的國宴。（皮特．蘇沙／白宮）

（中）二○一○年九月一日，歐巴馬總統、巴勒斯坦自治政府主席阿巴斯、埃及總統穆巴拉克、以色列總理納坦雅胡在白宮藍廳確認時間。（皮特．蘇沙／白宮）

（下）二○一○年十一月三日，歐巴馬總統在白宮藍廳眺望窗外。（皮特．蘇沙／白宮）

XXXII

（上）二○一一年三月二十日，歐巴馬總統、第一夫人蜜雪兒、第一千金莎夏和瑪莉亞參訪巴西里約熱內盧基督像。（皮特．蘇沙／白

宮）

（下）二○一一年一月八日，歐巴馬總統行經白宮西廂柱廊。（皮特．蘇沙／白宮）

譯者簡介

陳琇玲（第1、2、16、17、24、27章）

美國密蘇里大學工管碩士，曾任大學講師、軟體中文化暨影片翻譯譯者、Alcatel Telecom主任稽核師。已出版譯作百餘部並多次獲得金書獎殊榮，現以翻譯為樂並習畫自娛。重要譯作包括《杜拉克精選：個人篇》、《歐巴馬勇往直前》、《小眾，其實不小》、《物聯網革命》、《數據、謊言與真相》、《成為這樣的我：蜜雪兒．歐巴馬》、《平台策略》等。

鍾玉玨（第3、4、10、11、23章）

台大外文系畢，夏威夷大學傳播系碩士。譯作涵蓋政治、經濟、心理、管理，譯有《無敵》、《活出歷史》、《我的一生：柯林頓傳》、《失業並非壞事》、《跑出全世界的人》（以上為合譯）；《常識不可靠》、《忠實的劊子手》、《刻意休息》、《從Q到Q+》等。

楊明暐（第5、6章）

中興大學外文系畢，現任職中國時報。譯有《日本VS西方》、《大家來聽管絃樂》、《EQ致富法則》、《活出歷史》（合譯）、《我的人生：柯林頓傳》（合譯）、《從難民到國務卿——歐布萊特回憶錄》（合譯）、《抉擇：希拉蕊回憶錄》（合譯）。

陳文和（第7、8、9、12、13、14、15、21、22、26章）

輔仁大學法語研究所肄業，曾任中國時報國際新聞編譯，譯有《有錢人與你的差距，不只是錢》，合譯過《活出歷史》、《無敵》、《抉擇》等書。

林步昇（第18、19、20、25章）

喜歡綠豆湯的貓奴，沈浮於接案人生，每天都痛並快樂著。近期譯作包括《精準成長》、《我們都是惡人》、《成為這樣的我：蜜雪兒．歐巴

馬》等。身為美國首位非裔總統，歐巴馬在此本回憶錄中對在任期間的建樹未太過著墨，更多的是反省內政外交決策，並道出面臨艱難選擇時的取捨，部分折衝樽俎的情節更有如小說般精采。

應許之地：歐巴馬回憶錄

作者／巴拉克．歐巴馬Barack Obama

譯者／陳琇玲、鍾玉玨、楊明暐、陳文和、林步昇

商周集團榮譽發行人／金惟純

商周集團執行長／郭奕伶

視覺顧問／陳栩椿

商業周刊出版部

總編輯／余幸娟

責任編輯／林雲

封面設計／Bert

內頁排版／林婕瀅

出版發行／城邦文化事業股份有限公司-商業周刊

地址／104台北市中山區民生東路二段141號4樓

傳真服務／（02）2503-6989

劃撥帳號／50003033

戶名／英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

網站／www.businessweekly.com.tw

香港發行所／城邦（香港）出版集團有限公司

香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓

電話：(852)25086231

傳真：(852)25789337

E-mail：hkcite@biznetvigator.com

製版印刷／中原造像股份有限公司

總經銷／聯合發行股份有限公司

電話：（02）2917-8022

初版一刷／2020年11月

定價／台幣850元

ISBN／978-986-5519-25-4(平裝)

A Promised Land by Barack Obama

Copyright © 2020 by Barack Obama

Chinese Complex translation copyright © 2020 by Business Weekly, a Division of Cite Publishing Ltd.

This translation published by arrangement with the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

ALL RIGHTS RESERVED

版權所有．翻印必究

Printed in Taiwan

商標聲明：本書所提及之各項產品，其權利屬各該公司所有